

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»

УДК 330.34

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«_09_» _____ грудня _____ 2018 року

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

на тему **«Управління стійким розвитком підприємства умовах
турбулентності зовнішнього середовища»**

Виконала: студентка 6-го курсу, групи УВ-71мп
КАРАКАШ ЮЛІЯ АНАТОЛІЇВНА

Науковий керівник: професор кафедри менеджменту,
д.е.н., проф. ЛЯШЕНКО О.М.

Рецензент: В.о.зав. кафедри теоретичної та
прикладної економіки
к. е. н., доц. Шевчук О.А.

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань*
Студент _____

Київ – 2018 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)

ЗА ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ «МЕНЕДЖМЕНТ І БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ»

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

07 листопада 2017 року

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту

КАРАКАШ ЮЛІЇ АНАТОЛІЇВНІ

1. Тема дисертації «Управління стійким розвитком підприємства умовах турбулентності зовнішнього середовища»

науковий керівник дисертації Ляшенко О.М., д.е.н., проф.,

затверджені наказом по університету від 12 вересня 2018 року № 3506-с.

2. Строк подання студентом дисертації 30 листопада 2018 року.

3. Об'єкт дослідження: стійкий розвиток промислових підприємств.

4. Предмет дослідження: принципи та інструменти забезпечення стійкого розвитку підприємств в умовах турбулентного зовнішнього.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- визначити теоретичні основи стійкого розвитку підприємства;
- виявити принципи та інструменти забезпечення стійкості підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища;
- визначити методику оцінювання ефективності управління стійким розвитком підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- надати організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ “XXXXX”;
- проаналізувати рівень стійкості внутрішнього середовища підприємства та провести моніторинг стану будівельної галузі;
- оцінити забезпечення стійкого розвитку підприємства ТОВ “XXXXX”;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- сформулювати стратегічні пропозиції щодо управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища;
- розробити заходи щодо забезпечення стійкого розвитку промислового підприємства;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) основні складові забезпечення стійкого розвитку та інструментарій менеджменту для забезпечення стійкого розвитку в умовах турбулентного середовища
- 2) організаційно-економічна характеристика ТОВ “XXXXX”;
- 3) динаміка зміни показників господарської діяльності ТОВ “XXXXX” за 2013-2017рр.;
- 4) діагностика внутрішньої стійкості та характеристика особливостей сфери діяльності ТОВ “XXXXX”;
- 5) комплексна оцінка забезпечення стійкості ТОВ “XXXXX”;
- 6) виявлені проблеми в системі управління стійкістю ТОВ “XXXXX”;
- 7) стратегічні пропозиції щодо забезпечення стійкого розвитку ТОВ “XXXXX”;
- 8) прогнозоване значення чистого прибутку ТОВ “XXXXX” на 2018-2020 рр.;
- 9) рекомендації щодо покращення функціонування системи управління стійким розвитком ТОВ “XXXXX”;
- 10) економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

1) Малик І.П., Каракаш Ю.А. Організаційно-економічні засади забезпечення сталого розвитку промислових підприємств в Україні // Сучасні підходи до управління підприємством: електронний збірник.– Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. – 2017.

2) Довгань Л. Є., Каракаш Ю. А. Управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища // Економічний потенціал сталого розвитку країни: сучасний стан, тенденції та проблеми відтворення: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. – Львів: ЛЕФ, 2017.

3) Малик І.П., Каракаш Ю.А. Основні інструменти для забезпечення стійкого розвитку підприємства // Сучасні підходи до управління підприємством: збірник тех. доповідей.– Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018.

4) Малик І.П., Каракаш Ю.А. Інструментарій менеджменту для забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах турбулентного середовища// Сучасні підходи до управління підприємством: електронний збірник.– Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. – 2018.

8. Дата видачі завдання: 07 листопада 2017 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел щодо основ управління стійким розвитком підприємства умовах турбулентності зовнішнього середовища	07.11.2017- 01.01.2018	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад формування принципи та інструментів забезпечення стійкого розвитку промислового підприємства	02.01.2018- 15.02.2018	
3.	Надання організаційно-економічної характеристики підприємства ТОВ "XXXXX»	15.02.2018- 01.03.2018	
4.	Діагностика стійкості внутрішнього середовища підприємства та моніторинг стану будівельної галузі	12.03.2018- 01.04.2018	
5.	Виявлення та оцінка основних складових забезпечення стійкого розвитку підприємства	01.04.2018- 01.05.2018	
6.	Формування стратегічних пропозицій щодо управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища	05.05.2018- 01.10.2018	
7.	Економічне обґрунтування доцільності реалізації рекомендованих заходів щодо забезпечення стійкого розвитку промислового підприємства	02.10.2018- 01.11.2018	
8.	Оформлення магістерської дисертації	02.11.2018- 01.12.2018	

Студент _____

Каракаш Ю.А.

Науковий керівник дисертації _____

Ляшенко О.М.

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему «**Управління стійким розвитком підприємства умовах турбулентності зовнішнього середовища**» містить 129 сторінок, 21 таблиця, 15 рисунків, 4 додатка. Перелік посилань нараховує 61 найменування.

Метою роботи є обґрунтування заходів та напрямів забезпечення стійкого розвитку промислового підприємства та інструментів їх реалізації в умовах невизначеності та нестабільного зовнішнього середовища.

Об'єктом дослідження є система управління підприємства з позицій забезпечення стійкого розвитку.

Предметом дослідження є стан системи управління стійким розвитком підприємства ТОВ «XXXXX».

Методи дослідження: системний підхід, метод групування, методи економічного аналізу, графічного моделювання організаційних структур.

Результати дослідження можуть бути використані на практиці вітчизняними підприємствами, зокрема ТОВ «XXXXX». Представлений у роботі алгоритм оцінки складових управління стійкістю та визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства дозволять забезпечити стабілізацію економічних показників, підвищити гнучкість і адаптивність внутрішнього середовища підприємства та забезпечити прибутковість від економічної діяльності підприємства в довгостроковому періоді.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Запропоновані та обґрунтовані у роботі шляхи вдосконалення інструментів системи управління підприємством, дозволять забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Результати перевірки можливостей практичного використання отриманих результатів. було використано запропоновані пропозиції та рекомендації магістерської дисертації щодо вдосконалення системи управління для стратегічного забезпечення сталого розвитку підприємства (Акт впровадження № 365 від 01.11.2018)

Ключові слова: стійкий розвиток, принципи сталого розвитку, складові стійкого розвитку турбулентність зовнішнього середовища, інструментарій менеджменту, промислове підприємство, система, структура, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище, економічна ефективність.

ABSTRACT

Thesis on «**Management of sustainable development of the enterprise in conditions of turbulent environment**» contains 129 pages, 21 tables, 15 figures, 4 application. The list of references includes 61 titles.

The goal of the research is substantiation of the areas of sustainable development in an industrial enterprise and tools of their realisation within the conditions of undetermination and unstable external environment.

The object of the research is the management system of the enterprise from the position of sustainable development.

The subject of the research is the state of the management system of sustainable development of the company LLC "«XXXXX»."

Research methods: systematic approach, method of grouping methods of economic analysis, graphical modeling organizational structures, method of peer review.

The results of the research Results of the study can be used in practice by domestic enterprises including Ltd. "Perry Ukraine." Introduced algorithm for estimation of components of the management system of sustainable development and defining strategic directions of the enterprise, which will allow to provide to stabilize economic indicators to increase the flexibility and adaptability of the internal environment and ensure the economic profitability of the company in the long term period.

Recommendations about the usage and application of the results of research. Proposed and substantiated in the research ways to improve the management system of will allow to provide sustainable development of enterprises under conditions of uncertain market demand and unstable environment.

The verification results of the practical usage of the results of master's degree thesis. The management of "«XXXXX»" has used suggested proposals and recommendations of the research for improving the management system to ensure sustainable enterprise development. (Act of Implementation № 365 of 01.11.2018).

Keywords: sustainable development, sustainable development principles, elements of sustainable development, turbulence of the environment, management tools, industrial enterprise, system, structure, internal environment, external environment, economic efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА.....	12
1.1 Теоретико-методичні основи стійкого розвитку підприємства.....	12
1.2 Принципи та інструменти забезпечення стійкості підприємства в умовах турбулентного середовища.....	20
1.3 Методика оцінки ефективності управління стійким розвитком підприємства.....	31
Висновки до 1 розділу.....	38
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ “XXXXX».....	39
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	39
2.2. Діагностика стійкості внутрішнього середовища підприємства та моніторинг стану будівельної галузі.....	57
2.3. Оцінка забезпечення стійкого розвитку підприємства.....	66
Висновки до 2 розділу.....	77
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ““XXXXX»”.....	80
3.1. Стратегічні пропозиції щодо управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища.....	80
3.2. Розробка заходів та напрямів щодо забезпечення стійкого розвитку промислового підприємства.....	92
3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.....	101
Висновки до 3 розділу.....	113
ВИСНОВКИ.....	115
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	119
ДОДАТКИ.....	126

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлено необхідністю оцінки рівня стійкості та визначення інструментів, регулювання яких повинно забезпечувати збалансований розвиток економічної, соціальної та екологічної складових в умовах обмеженості ресурсів. для запобігання негативного впливу з боку зовнішнього середовища з метою підвищення ефективності функціонування підприємства.

Особливістю сучасних підприємств є їхня постійна залежність від усієї сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів впливу, що призводять до нестабільності роботи більшості промислових підприємств. Мінливий характер вимагає постійних досліджень та розробок, впровадження та удосконалення механізмів управління підприємством. Щоб призупинити дію даної негативної тенденції, необхідно розробити комплекс керуючих, регулюючих і стимулюючих заходів, реалізація яких дозволить підвищити стійкість роботи підприємств та комерційних організацій і ефективність їх діяльності в нових умовах господарювання. Саме тому одним з головних завдань є адаптивність та швидке реагування підприємств на постійні зміни економічного середовища, оскільки функції, підходи та методи управління діяльністю промислового підприємства постійно розвиваються і модифікуються.

Проблема управління стійким розвитком підприємства обумовлена такими причинами, як:

- розрізненість підходів до визначення та сутності поняття «стійкий розвиток», що уповільнює всі процеси впровадження даної стратегії на підприємствах;
- нестабільність зовнішнього середовища обумовлена макроекономічними факторами, що важко піддаються регулюванню з боку підприємства, а отже забезпечення стійкості підприємств є важко прогнозованим процесом;
- проведення оцінки стійкості функціонування необхідно не тільки на рівні самого підприємства, але і в системі розвитку країни;

– реструктуризація внутрішніх процесів підприємства складний і повільний процес.

В умовах збільшення швидкості і масштабів глобальних економічних змін при зростанні зовнішньої та внутрішньої невизначеності особливої актуальності набуває завдання формування адаптивної та гнучкої стратегії управління стійким розвитком підприємств, а також забезпечення їх здатності протидіяти впливам зовнішнього середовища. Особливої актуальності набуває завдання формування адаптивної та гнучкої стратегії управління стійким розвитком підприємства

Проблеми управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища є предметом численних теоретичних і прикладних досліджень. Теоретичні і методичні питання стійкого розвитку підприємства досліджувались в публікаціях та наукових працях багатьох вітчизняних авторів, серед яких: Квятковська Л.А. [2], Хвесик М.А. [3], Міщенко С. П. [4], Корольова А.О. [6], Сартаков В. М. [8], Макуха Л.С. [10], Міхальова К.В. [13] та інші.

Існуючі дослідження в даній області не являють собою єдиної системи, вони орієнтовані на вирішення окремих напрямків і приватних завдань. Тому необхідний теоретичний та практичний аналіз, що комплексно погоджує проблеми управління з критеріями, видами і чинниками стійкості, а також пошук і розробка аналітичних основ управлінських рішень забезпечення стійкого функціонування і розвитку підприємств.

Метою роботи є обґрунтування заходів та напрямів забезпечення стійкого розвитку промислового підприємства.

Завдання роботи. Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- розглянути теоретико-методичні основи та складові стійкого розвитку;
- визначити основні принципи та інструменти управління стійким розвитком промислового підприємства;
- визначити методику оцінювання ефективності управління стійким розвитком підприємства;
- охарактеризувати організаційно-економічну діяльність підприємства;

- оцінити стан внутрішнього середовища підприємства та виявити основні проблеми розвитку підприємств будівельної галузі в умовах турбулентного середовища;
- надати стратегічні пропозиції щодо формування системи управління стійким розвитком підприємства;
- розробка заходів та пропозицій щодо забезпечення стійкого розвитку;
- оцінити ефективність та доцільність реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система управління підприємства з позицій забезпечення стійкого розвитку.

Предмет дослідження – стан системи управління стійким розвитком підприємства ТОВ «XXXXXX».

Базою дослідження обрано підприємство ТОВ «XXXXXX», що знаходиться у м. Бровари, дор. Об'їзна, 60. Підприємство «XXXXXX» – один з підрозділів компанії XXXXXX (Німеччина), що є одним з найбільших в світі виробників опалубки та будівельних риштувань.

Методи дослідження. У процесі виконання магістерської дисертації було використано комплекс загальних та специфічних наукових методів. У процесі дослідження сучасних підходів до системи управління стійким розвитком підприємства застосовувалися: системний підхід, метод групування, методи економічного аналізу, графічного моделювання організаційних структур, метод. Для отримання аналітичної інформації були використані дані бухгалтерської звітності підприємств, інформації з інтернет ресурсів підприємства, шляхом опитування співробітників. Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням вивчення та вдосконалення механізмів реалізації стратегії сталого розвитку.

Практична значущість для підприємства, організації. Запропоновані та обґрунтовані у роботі шляхи вдосконалення системи управління стійкістю підприємства можуть бути використані на практиці вітчизняними промисловими

підприємствами, стратегічний напрямок яких є впровадження концепції сталого розвитку та його складових.

Керівництвом ТОВ «XXXXX» було використано запропоновані пропозиції та рекомендації магістерської дисертації щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму для стратегічного забезпечення сталого розвитку підприємства (Акт впровадження № 365 від 01.11.18).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1 Теоретико-методичні основи стійкого розвитку підприємства

З переходом до ринкової економіки відбулися кардинальні зміни в умовах господарських процесів. Сучасна економічна ситуація зумовила необхідність пошуку нових інструментів управління розвитком підприємства. Побудова ефективної структури механізму управління є необхідним процесом в господарській діяльності для забезпечення стійкого розвитку промислового підприємства. В умовах невизначеності та нестабільності з метою забезпечення ефективного розвитку підприємствам необхідно пристосовуватися до сприятливих і несприятливих зовнішніх змін умов господарювання, розробляти та впроваджувати відповідні комплексні механізми управління.

Досить часто в економічній літературі поняття стійкості ототожнюється з поняттям стабільності, однак ці категорії мають певні відмінності, які відіграють значну роль у процесі формування механізму управління економічним розвитком підприємства з позицій стійкості. Основною відмінною рисою стабільності й стійкості підприємства є те, що стабільність передбачає здатність до незмінності, а стійкість – здатність до рівноважного функціонування [1].

Поняття «стійкість» набуло широкого поширення з доповіді «Наше спільне майбутнє» ООН в 1987р., де «стійкий розвиток» визначалося як «такий розвиток, який задовольняє потреби теперішнього часу, але не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби».

Під стратегією стійкого розвитку підприємства, на думку автора [2], слід розуміти довгостроковий план дій, спрямованих на постійне оновлення структурного і функціонального змісту виробничо-економічної системи (підприємства), з метою формування такого економічного стану, при якому її господарська діяльність забезпечує в умовах мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища загальну ефективність функціонування і виконання всіх

зобов'язань перед споживачами, працівниками, іншими організаціями, державою, відповідно до місії і цілей підприємства.

В теоретичних джерелах існують значні розбіжності в поглядах вчених щодо ототожнення таких категорій, як "стійкий розвиток" і "сталий розвиток".

Закон України "Про концепцію переходу України до стійкого розвитку" визначає це поняття таким чином: "Сталий розвиток – це такий розвиток суспільства, за якого задоволення потреб теперішніх поколінь не повинно ставити під загрозу можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби, для чого необхідне узгодження екологічних, економічних та соціальних складових розвитку" [3].

Стійкість зазвичай розглядається з позицій динамічності визначається як адаптивність, гнучкість, економічна безпека, організованість, надійність, визначаючи стійкий розвиток як такий, що обумовлений впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що характеризується збільшенням його потенціалу, можливістю забезпечити безперервний процес виробництва, зберігати платоспроможність та підвищувати рівень рентабельності протягом тривалого часу.

Динамічна стійкість процесу економічного розвитку підприємства характеризує вже сам процес розвитку підприємства, постійність і безперервність його змін у напрямів удосконалення з метою переходу підприємства на якісно новий рівень діяльності [4].

Отже, на основі зазначених теоретичних трактувань запропоноване наступне визначення стійкості – це збалансований, довготривалий соціально-економічний розвиток, що не руйнує навколишнє природне середовище, головною метою якого є забезпечення постійної цілісної рівноваги системи з урахуванням турбулентного стану зовнішнього середовища функціонування підприємства та досягнення високих результатів його діяльності.

Турбулентність зовнішнього середовища – зміни в зовнішньому середовищі, що відбуваються з високим рівнем невизначеності та непередбачуваності, характеризується складністю чисельних взаємозв'язків, які не піддаються прогнозуванню [5].

Промислове підприємство — це система, основою якої є складний виробничий процес, що складається з взаємозалежних елементів різних рівнів (функціональних підрозділів, групи та окремі працівники), діяльність яких спрямована на досягнення загальноорганізаційних цілей та задоволення потреб споживачів. Зовнішнє середовище здійснює безпосередній вплив на організацію, тобто надає необхідні фактори виробництва для забезпечення функціонування підприємства (входи) та в якому відбувається реалізація кінцевих результатів діяльності, тобто товари, роботи, послуги (виходи).

Стійкий розвиток підприємства в поточному періоді слід розглядати як його здатність до здійснення економічної діяльності в кожен окремий момент часу в умовах невизначеності впливів зовнішнього середовища які порушують нормальне функціонування і розвиток підприємства [6, с. 87].

Забезпечення стійкого розвитку промислового підприємства як виробничо-економічної системи, тісно пов'язано з впливом на нього змін зовнішнього середовища та процесом внутрішніх трансформацій, тобто управлінням господарського механізму, а також його складових.

Стійкий розвиток підприємства — це гармонізація використання економічних, матеріальних і трудових ресурсів, ефективне використання оптимальної організаційної структури і раціональних методів управління, враховуючи потреби споживачів, інтереси працівників і власників підприємства з метою забезпечення прибутковості та орієнтацією на стабільне зростання підприємства в цілому.

Характерними рисами або факторами стійкого розвитку підприємства чи організації є:

- стабільність фінансових показників і позитивна динаміка у прибутковості;
- збільшення попиту та постійна наявність замовників клієнтів чи споживачів продукції або послуг тобто джерела доходів підприємства;
- компетентність, комфортність, соціальна захищеність, у забезпечені персоналу, тобто фактори які створюють конкурентні переваги в результативності праці персоналу;

- позитивний вплив результатів діяльності на суспільну свідомість з точки зору охорони навколишнього середовища і споживання енергетичних ресурсів;
- позитивна оцінка діяльності підприємства суспільством персоналом і партнерами у бізнесі [7].

З розвитком економічної думки, змінювались і підходи до визначення економічних явищ, в тому числі і поняття стійкого розвитку підприємства. На основі проаналізованої інформації з наукових джерел, можна виокремити за ознаками такі теоретичні підходи до визначення поняття стійкого розвитку підприємства [4].

Перший підхід (комбінаторний) базується на простому поєднанні двох умов "стабільності" та "розвитку". Стабільність чи статичність характеризують певну ситуацію, яка повторюється і, безумовно, не може бути метою для компанії. Термін "стійкість" може мати позитивні характеристики, якщо компанія отримує стабільні позитивні результати або вони змінюються (збільшуються) в однакові темпи. З точки зору бізнес-процесів, поняття "стійкість" можна пояснити більш систематично, як здатність компанії протистояти змінам у навколишньому середовищі та одночасно зберігати здатність до зростання. Таким чином, з точки зору управління, досягнення стійкості означає збереження функціонування підприємства в "нормальному" режимі, зберігаючи темпи динаміки, але проблема виправдання критеріїв оцінки діяльності компанії залишається невирішеним [4].

Другий підхід (структурний), заснований на дослідженні поняття "стійкість" з точки зору економічних, екологічних та соціальних компонентів, багато вчених підкреслюють, що "в будь-який час економічно стійкі компанії гарантують грошовий потік, який є достатнім для забезпечення ліквідності при виробленні постійного середньозваженого прибутку їх акціонерів; екологічно стійкі компанії не роблять викидів, що накопичуються в навколишньому середовищі, за швидкістю, що перевищує здатність природної системи поглинати та асимілювати ці викиди. Соціально-стійкі компанії управляють соціальним капіталом таким чином, що зацікавлені сторони можуть зрозуміти його мотивацію і можуть загалом погодитися з цінністю компанії" [8]. Включення питань сталого розвитку

до системи управління визначає необхідність формування набору показників, що характеризують економічну, екологічну та соціальну сферу компанії.

Третій підхід (гармонійної взаємодії) описує важливість досягнення ефективної взаємодії між внутрішнім та зовнішнім середовищем організації, яка може забезпечити сталий розвиток підприємства. Наприклад, В. С. Сартаков [9] робить висновок, що стійкість та стійкий розвиток в основному є концептуальними поняттями, які характеризують здатність організації розвиватися та існувати в гармонії з навколишнім середовищем. Використовуючи систематичний підхід, вчений дійшов висновку, що стійкість залежить від підключення елементів внутрішнього середовища підприємства до зовнішніх, а також від здатності елементу сприймати необхідні зміни.

Четвертий підхід (ресурсний) базується на розумінні важливості надання ресурсів у обсягах, які задовольняють потреби розвитку та забезпечують необхідні темпи динаміки. Говорячи про визначення корпоративної стійкості, воно характеризується як входи (ресурси), процеси, виходи та результати, необхідні для реалізації успішної стратегії сталої діяльності. У цілому стійкість розвитку є всеосяжною характеристикою еволюції компанії, яка втілює стабільну динаміку кількісних показників діяльності компанії та інноваційну трансформацію функціональних областей [10].

У цілому стійкість розвитку є всеосяжною характеристикою еволюції компанії, яка втілює стабільну динаміку кількісних показників діяльності компанії та інноваційну трансформацію функціональних областей.

В складному ринковому середовищі стійкий розвиток відображає сутність особливого стану господарської системи і характеризує гарантію цілеспрямованості її руху в прогнозованому майбутньому. Він синтезує в собі сукупність властивостей самої системи і найважливіших складових її комерційної та господарської діяльності. При дослідженні проблем забезпечення стійкого розвитку промислове підприємство розглядається з позицій ситуаційного підходу. Впровадження ситуаційного підходу при забезпеченні стійкого розвитку підприємства передбачає створення технологій розробки сценарію, які б забезпечували вироблення найбільш ефективних рішень. Для досягнення стійкого

розвитку підприємства повинні акцентувати свою увагу на розвитку інвестиційно-фінансової сфери діяльності, сфери інноваційної діяльності, сукупного потенціалу сталості, системи управління якістю, системи зв'язків і комунікацій, оновленні асортиментного ряду, людського капіталу, потенціалу підприємства.

За умов прагнення підприємства досягнути стійкого розвитку важливе значення має системний підхід до управління. Особливістю комплексної системи управління стійким розвитком є велика кількість елементів, що характеризують сторони функціонування та сполучною ланкою яких виступають основні функції управління: планування, організація, мотивація, контроль, регулювання. Взаємозв'язок і взаємодія підсистем забезпечує досягнення поставлених підприємством цілей розвитку. Головна увага при цьому має бути приділена системному аналізу та внесенню змін до взаємопов'язаних елементів господарського механізму, погодженню економічних і соціальних параметрів управління досягненню їх ефективної взаємодії з організаційною структурою підприємства задоволенню суспільних і особистих потреб в умовах ощадливого витрачання ресурсів [11].

Системний підхід дозволяє виявити показники взаємодії які підрозділяються на категорії:

- показники на вході виявляють вплив людини на систему та параметри стійкого розвитку;
- показники стану оцінюють поточні параметри системи зміни рівня стійкості;
- показники управління характеризують можливості системи реагувати на вплив зовнішніх факторів [6].

Динамічний стійкий розвиток підприємства характеризує вже сам процес розвитку підприємства постійність і безперервність його змін в напрямку вдосконалення з метою переходу підприємства на якісно новий рівень діяльності. Відмінною особливістю динамічного стійкого розвитку підприємства є те що на кожному етапі розвитку відбувається «закріплення якісних змін на основі циклічного відтворення постійної системи функцій підприємства що складає зміст

процесу його функціонування. В поточному періоді стійкий розвиток слід визначити як здатність до здійснення господарської діяльності в окремий момент часу в умовах нестабільного зовнішнього середовища та невизначеності попиту, що порушує стабільне функціонування і розвиток підприємства [12].

Узагальнення підходів до дослідження проблем сталого розвитку в науковій літературі дозволяють виділити ряд особливостей, які слід розглянути під час процесу управління:

- довгостроковий характер досліджень, тобто процес стійкого розвитку є довгостроковим і таким чином не може бути об'єктом короткострокового моніторингу, оскільки, наприклад, поточна економічна ефективність не є гарантією тривалої стійкості і навпаки;

- труднощі та складність, тобто традиційний макроекономічний підхід, що регулює економічні, екологічні та соціальні аспекти сталого розвитку, визначає різноманітність розвитку на мікрорівні та труднощі забезпечення необхідних темпів динаміки;

- протиріччя, а саме поняття "стійкий розвиток компанії" має певні внутрішні протиріччя. Основними з них є наступні:

По-перше, це протиріччя, які виникають між складовими елементами стійкості. Наприклад, існування структурних протиріч, тобто мета будь-якого підприємства отримувати прибуток власникам не відповідає ідеї екологічної стійкості, оскільки стійкість це зменшення викидів та мінімальний вплив на навколишнє природне середовище. По-друге, це протиріччя на основі порівняння "стабільних" та "нестабільних" понять. Враховуючи той факт, що розвиток підприємства як складної індустріально-економічної системи є більш нестабільним, ніж стабільним.

Забезпечення стійкого розвитку підприємства потребує розробки та реалізації стратегії. Процес формування стратегії належить до розряду управлінських процесів і реалізується поетапно.

Першим етапом формування стратегії стійкого розвитку підприємства є постановка мети, визначення економічної дієздатності підприємства в контексті стійкого розвитку.

Другий етап формування стратегії стійкого розвитку підприємства розробка варіантів досягнення цілей [13]. Для переходу на шлях стійкого розвитку кожне підприємство розробляє цілі, враховуючи власні, існуючі в даний час тенденції в економічній, соціальній та екологічній сферах.

На третьому етапі необхідно провести аналіз впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на стратегію стійкого розвитку промислового підприємства та виконати факторний аналіз впливу стратегії на досягнення визначеного рівня стійкого розвитку підприємства. Зовнішні фактори складаються з: загальноекономічних, ринкових, політичних, демографічних та інші. Внутрішні фактори складаються з: операційних, інвестиційних, фінансових, організаційно-управлінських та інших.

Четвертим етапом формування стратегії стійкого розвитку підприємства є вибір кращих варіантів досягнення кінцевої мети з безлічі альтернативних. Здійснити вибір можна, оцінивши виробничі можливості підприємства і визначивши стадію життєвого циклу підприємства [13].

П'ятим етапом є впровадження обраних стратегій та варіантів досягнення кращого рівня стійкого розвитку промислового підприємства. Протягом даного етапу необхідний постійний контроль та оцінка поточних процесів для вчасного реагування на зміни та запобігання появи нових ризиків [13].

1.2 Принципи та інструменти забезпечення стійкості підприємства в умовах турбулентного середовища

Стійкий розвиток підприємства – це інтегрована система господарювання, що має специфічний характер, метою якої є забезпечення на довготривалий період потреб суспільства, підтримання економічної ефективності виробництва, підвищення якості життя населення, забезпечення збереження навколишнього середовища [12].

Якщо вести мову про складові стійкого розвитку, важливим є розуміння тісного взаємозв'язку та взаємодії соціальних, економічних та екологічних

процесів у їх багатомірній структурі та якості. Не можна поступатись одним з аспектів розвитку з метою досягнення максимальної вигоди в іншому. Серед основних складових, що забезпечують сталий розвиток, можна виділити такі рис.1.1:

1) економічний – передбачає формування економічної системи гармонізованої з екологічним чинником розвитку, тобто досягнення збалансованості економічних показників за рахунок раціонального використання обмежених природних ресурсів та удосконалення бізнес-процесів підприємства.

2) екологічний – визначає умови й межі відновлення екологічних систем унаслідок їх експлуатації, основною метою даного чинника є забезпечення цілісності і збереження біологічних і фізичних природних систем за рахунок підвищення екологічності виробництва та формування відповідної політики діяльності підприємства

3) соціальний – утверджує право людини на високий життєвий рівень в умовах екологічної безпеки й благополуччя, а також саме усвідомлення проблем управління персоналом на підприємстві, створення якісної системи спрямованої на збереження культурної та соціальної стабільності. [14, с. 22-23].



Рис. 1.1. Основні складові забезпечення стійкого розвитку

Джерело: [15, с.8]

В основі досягнення стійкості лежить принцип активного реагування на зміну як внутрішніх, так і зовнішніх внутрішніх факторів. Зовнішні фактори не залежать від політики підприємства, і єдине, що може зробити підприємство в цьому випадку - це пристосовуватися до цих зовнішнім умовам.

До зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, відносяться фінансова, кредитна та податкова політика, науково-технічний прогрес, стан ринку ринків та продуктів, рівень доходів населення, фінансовий стан підприємств у цілому та в особливості підприємств-боржників, конкурентна середовище, політична стабільність в країна, стан освіти та культури.

Внутрішні фактори стійкого функціонування промислових підприємств визначаються в першу чергу правильно вибраною стратегією розвитку підприємства, ефективністю управління його діяльністю та можливістю саморозвитку [14, С. 58], тобто економічного зростання за рахунок власної економічної діяльності.

Також концепція стійкого розвитку базується на таких основних принципах:

- рівності – рівність можливостей різних поколінь у задоволенні потреб існування та розвитку, орієнтація на майбутнє;
- попередження – попередження виникнення та поширення різноманітних небезпек, що можуть перешкоджати становленню сталого розвитку;
- пропорційності – забезпечення безпеки через розвиток, розвиток через забезпечення безпеки;
- пере важності – орієнтація з перевагою духовних факторів і ресурсів над споживанням матеріальних ресурсів;
- збалансованості – зв'язок та взаємозалежність економічної ефективності та економічної безпеки; соціальної справедливості та соціальної безпеки; екологічної безпеки і коеволюційного розвитку;
- відповідальності – соціальне партнерство в межах як інтересів окремої особи, так і суспільства, держави, їхня взаємовідповідальність щодо стану та перспектив безпеки та розвитку;
- рівноважності розвитку – поєднання економічної ефективності, соціальної справедливості та ресурсно-екологічної збалансованості;

- раціональності – перевага раціонального соціального буття над нерациональним;
- прозорості – участь громадян у формуванні сталого розвитку;
- корпоративності – інтеграція у світову систему колективної безпеки [16].

Аналіз теоретико-методологічних підходів щодо формування системи управління сталим соціально-економічним розвитком дозволяє стверджувати, що у переліку факторів, які забезпечують успішний розвиток територій, чільне місце займають методи стратегічного управління, які базуються на принципах комплексності, пропорційності, адаптивності, безперервності, оптимальності, економічної безпеки, результативності і т.д..

Основними чинниками, що забезпечують стійкість функціонування промислових підприємств в сучасних умовах є наявність необхідного капіталу, кваліфікованих трудових ресурсів, досвідчених управлінців, сучасних засобів праці, прогресивної технології і конкурентоспроможного продукту з точки зору споживача. Стійкість функціонування промислових підприємств пов'язана з необхідністю врахування динаміки зміни зовнішнього середовища і змін в діяльності підприємства, пов'язаних як із зовнішнім середовищем, так і з можливостями більш ефективного управління ресурсами підприємства і асортиментом продукції, що випускається.

Існує ряд факторів, які дозволяють підприємству забезпечувати необхідну динамічну стійкість функціонування, зокрема:

- проведення наукових розробок щодо вдосконалення технології виробництва для зниження зайвих витрат;
- створення нових продуктів для заміни застарілих на ринку продуктів;
- вивчення нових потреб покупців з урахуванням демографічних, соціальних, економічних, наукових та політичних змін в країні і в світі в цілому;
- визначення ефективного розміру підприємства з точки зору потреб ринку і ефекту масштабу (співвідношення граничного продукту і середніх витрат) в короткостроковому і довгостроковому періоді;

- розробка стратегії і тактики активного пристосування до потреб і попиту потенційних покупців з метою стабілізації або розширення частки підприємства на ринку продуктів.

Промислове підприємство є складною виробничо-економічною системою, яка, з одного боку, підпорядковується або входить до складу системи більш високого ієрархічного рівня (територіальної та національної системи господарювання, галузі або підгалузі промисловості), а з іншого – відіграє інтегративну роль щодо здійснення функцій цілеполагання, координації та керівництва діяльністю виробничих підсистем більш низького рівня, які належать до її внутрішнього складу (підрозділи, групи та окремі працівники). Стан і динаміка процесів функціонування та розвитку промислового підприємства насамперед визначається впливом на нього змін зовнішнього оточення або внутрішніх трансформацій, пов'язаних із самоорганізацією виробничо-економічної системи [21].

Складність та універсальність процесів стійкого розвитку визначають складність у визначенні ефективних механізмів реалізації питань сталого розвитку в практиці управління. Основні питання: зміни в організаційній структурі, розробка стратегії, звітність тощо.

На думку Азріліян А.Н. під механізмом розуміється – послідовність станів процесів, які визначають собою які-небудь дії, явища; система, пристрій, який визначає порядок якого-небудь виду діяльності [17, с.401].

Однією з головних рушійних частин системи впливу на стан та рівень розвитку промислових підприємств є механізми управління.

Механізм управління стійким розвитком підприємства повинен включати: визначення тактичних пріоритетів стійкого розвитку, надати оцінку внутрішніх процесів, вибір стратегічного напрямку стійкого розвитку підприємства, оцінка стратегічного й тактичного напрямків розвитку з позиції його стійкості.

Існують такі види механізмів управління:

- організаційні;
- економічні;

- структурні механізми;
- адміністративні механізми;
- інформаційні;
- технічні.

Економічний та організаційний механізми є одними з найважливіших компонентів в системі управління підприємством, тому розглянемо їх більш детально. Економічний механізм визначає можливі шляхи розвитку організації використовуючи необхідні методи та принципи роботи та раціональне використання наявних ресурсів.

Економічний механізм – це система послідовних економічних явищ, методів, принципів, параметрів та інструментів, що характеризують можливості якості внутрішніх процесів, проблеми витрат ресурсів, функціонування та розвитку організації та забезпечують та сприяють розширенню виробництва кінцевого продукту та більш ефективному використанню потенціалу підприємства. Основою економічного механізму є ринковий механізм конкуренції і ціноутворення, відтворення факторів (самооплатності) та розвитку виробництва (самофінансування) [18].

Економічні методи управління - це способи досягнення економічних цілей управління на основі реалізації вимог економічних законів (фінансування, ціноутворення, господарський розрахунок, комерційний розрахунок тощо). Традиційно економічні інструменти розглядаються як управлінський контроль за прийняттям рішень у поточній діяльності організації з метою зростання прибутковості, рентабельності та зміцнення фінансового стану організації [19].

Гросул В. А. розглядає «організаційний механізм» як внутрішню організацію, яка визначає порядок здійснення економічної діяльності підприємства, передбачає прийняття оптимальних управлінських рішень, спрямованих на вирішення поставлених завдань та їхню реалізацію при мінімізації сукупних ресурсів і максимізації якості кінцевого результату [20, с. 37].

Організаційний механізм – це певна сукупність елементів, які в комплексі створюють організаційну основу явищ та процесів. В основі організаційного

механізму лежать такі процеси, як формування керуючої та керованої системи управління підприємством, розподіл функцій та завдань між ними, створення системи комунікації та інформаційних потоків на підприємстві [21].

Методами регулювання організаційних механізмів є формування організаційної структури підприємства, спрямування діяльності підприємства відповідно до визначених цілей, створення інформаційної системи підприємства, реорганізація підприємства відповідно до змін зовнішнього середовища. Взаємодія і координація організаційних підсистем забезпечує оперативність та продуктивну діяльність промислових підприємств в умовах швидких змін потреб і мінливості чинників зовнішнього середовища. Основними характеристиками організаційного механізму є економічність процесу взаємодії елементів, повнота та достовірність інформації, оперативність прийняття рішень щодо вимог виробництва.

Формування економічної підсистеми можливе лише за умови ефективного організаційної складової управління, що свідчить про тісний взаємозв'язок між цими механізмами.

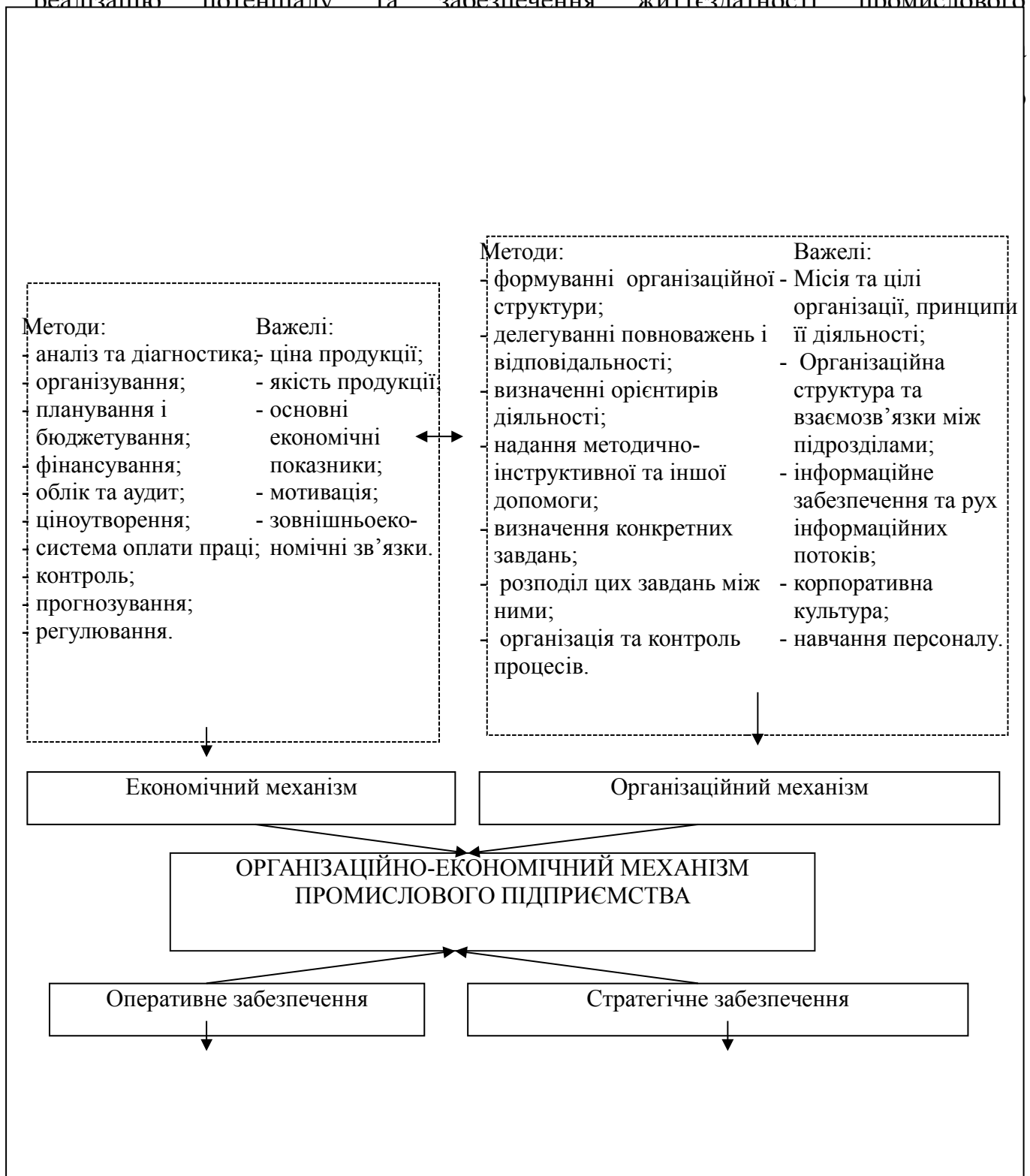
На основі зазначених теоретичних підходів запропоноване наступне визначення організаційно-економічний механізму – це кількісне та якісне визначення взаємодії двох підсистем промислового підприємства, що забезпечує результативність процесу регулювання, організації управління та прийняття економічних рішень, а також єдність всіх економічних процесів і зв'язків для оптимального функціонування виробництва, що орієнтоване на задоволення потреб споживачів, реалізації потенціалу та підвищення продуктивності роботи підприємства для забезпечення його розвитку у довгостроковій перспективі.

На рис. 1.2 наведена структура організаційно-економічного механізму промислових підприємств.

На основі проаналізованої теоретичної інформації запропоноване наступне визначення організаційно-економічний механізму – це кількісне та якісне визначення взаємодії двох підсистем промислового підприємства, що забезпечує результативність процесу регулювання, організації управління та прийняття

економічних рішень, а також єдність всіх економічних процесів і зв'язків для оптимального функціонування виробництва, що орієнтоване на задоволення потреб споживачів, реалізації потенціалу та підвищення продуктивності роботи підприємства для забезпечення його розвитку у довгостроковій перспективі.

Організаційно-економічний механізм ґрунтується на методах і принципах, що передбачає комплексну сукупність інструментів та конкретних практичних заходів. При цьому покращення стану промислових підприємств відбувається за рахунок управлінської діяльності, спрямованої на розвиток конкурентних переваг, реалізацію потенціалу та забезпечення життєздатності промислового



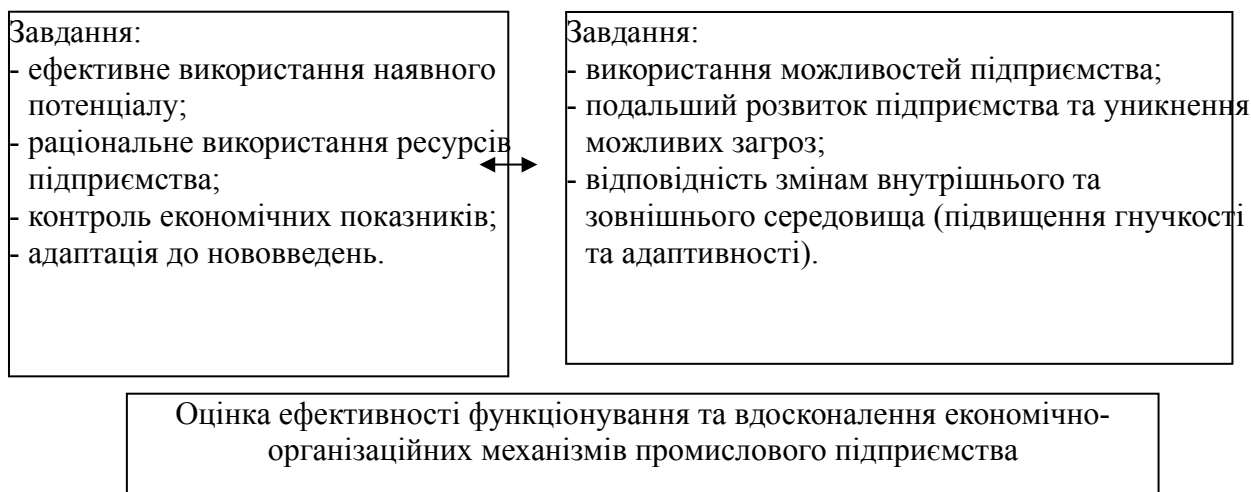


Рис.1.2. Структура організаційно-економічного механізму

Джерело: [21]

Формування механізму стійкого розвитку є безперервним процесом, який протікає в умовах постійно мінливих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Елементи цього механізму повинні мати властивості рухливості, урегульованості, проте ступінь їх гнучкості залежить від норм чинного законодавства, організаційно-правової форми підприємства, внутрішньої організаційної структури, кваліфікації та мотивації персоналу, конкуренції, джерел фінансових ресурсів. Основними етапами процесу розробки системи управління стійким розвитком є:

1. визначення стратегії розвитку організації:
 - аналіз поточного стану організації;
 - формулювання стратегії стійкого розвитку організації;
2. діагностика сукупного потенціалу розвитку;
3. проектування стійкого розвитку:
 - оцінка показників ефективності проекту стійкого розвитку;
 - розробка системи цільових показників та інструментів забезпечення стійкого розвитку;
 - розподіл і реалізація стратегії, використовуючи визначені цільові показники та інструменти підрозділів (моніторинг, аналіз і оцінка, вдосконалення процесу впровадження).

Турбулентність зовнішнього середовища – зміни в зовнішньому середовищі, що відбуваються з високим рівнем невизначеності та непередбачуваності, характеризується складністю чисельних взаємозв'язків, які не піддаються прогнозуванню [22].

Механізм стійкого розвитку промислового підприємства в умовах турбулентного середовища повинен мати відповідний інструментарій менеджменту для реалізації всіх його етапів.

Інструментарій менеджменту – це сукупність певних методів, засобів і прийомів, які застосовуються при зборі інформації, її аналізі і обробці для визначення стану системи управління і прийняття ефективних управлінських рішень, що допомагають вирішити конкретні проблеми і визначити найкращий шлях розвитку компанії. Він використовується для оцінювання результатів управлінських рішень щодо розвитку господарської діяльності та попередження помилкових майбутніх рішень при контролі ступеня досягнення встановлених цілей розвитку. Інструменти забезпечення стійкого розвитку підприємств доцільно розглядати з позиції

Інструменти системи управління

а рис.1.3.

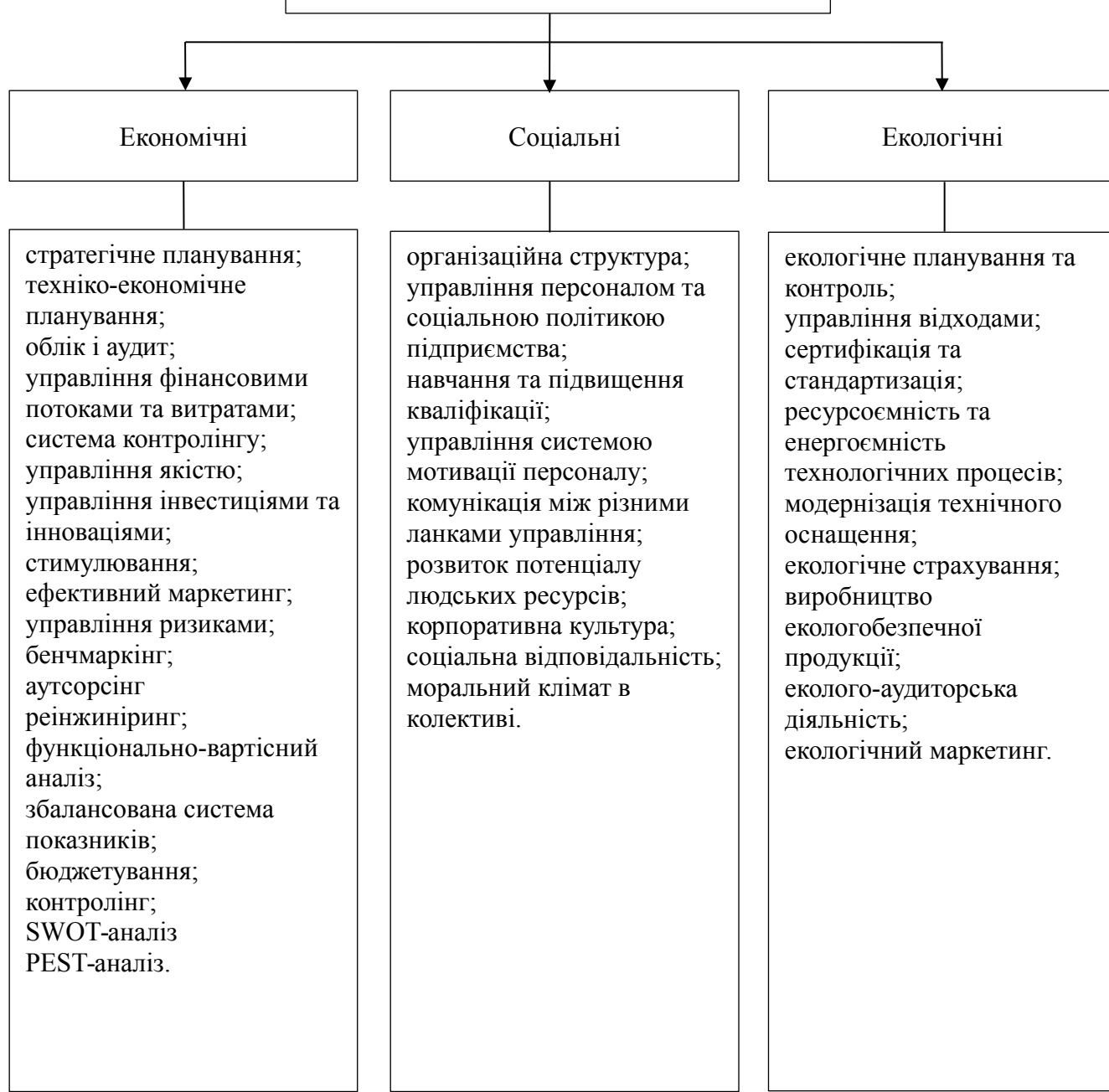


Рис. 1.3 Інструментарій менеджменту для забезпечення стійкого розвитку в умовах турбулентного середовища

Джерело: [23]

У процесі формування ефективного механізму управління та підбору інструментів забезпечення стійкого розвитку, необхідно дати оцінку виду і профілю діяльності підприємства, поставлених цілей, враховувати особливості даного підприємства, стан галузі в країні, а також інших критеріїв на забезпечення стійкості розвитку підприємства [24].

Важливо також відзначити, що системними якостями володіє кожен інструмент, що становить структуру механізму стійкого розвитку підприємств на основі комплексного підходу. Слід особливо відзначити, що при орієнтації на підвищення конкурентоспроможності основною умовою її підвищення є використання адаптивних інструментів управління.

При вивченні структури організаційно-економічного механізму також необхідно зосереджувати увагу на методи управління, як засоби впливу на забезпечення стійкого розвитку, які мають враховувати фінансовий стан та антикризовий потенціал підприємства, його конкурентне середовище.

До методів, які можуть застосовуватись: нормативно-економічні, адміністративно-правові, соціально-психологічні, виробничо-трудові. Всі вище перераховані методи управління застосовуються у залежності від поставленої мети.

Вплив інструментів механізму на підприємство в процесі досягнення встановлених цілей є динамічним аспектом функціонування механізму управління стійким розвитком шляхом формування специфічних організаційних, економічних, соціальних відносин всередин механізму.

Стратегічні пріоритети стійкого розвитку – комплекс першочергових цілей діяльності підприємства в виділених напрямках з урахуванням галузевої специфіки, досягнення яких, згідно з установленими критеріям, може характеризувати розвиток підприємства як стійке.

Досягнення цілей та результативності діяльності, щодо забезпечення стійкого розвитку підприємства можливе лише з урахуванням особливостей, таких як:

- характер розвитку галузі підприємства (специфіка виробництва, розвиненість інфраструктури ринку, динаміка зміни суспільних потреб, можливість прогнозування попиту на ринку, проблема обмеженості ресурсів, забезпеченість інформацією про конкурентів);
- характер функціонування підприємства (ступінь гнучкості системи управління, стан основних економічних показників, складність процесів та їх взаємозв'язків, складність та адаптивність організаційної структури, технологічні особливості виробництва, рівень інформаційної забезпеченості, екологічність виробництва);
- характер стратегій, використовуваних при вирішенні проблем розвитку та прийнятті управлінських рішень;
- та інше.

Таким чином визначено особливості функціонування організаційно-економічного механізму промислових підприємств. Також можна зазначити, що для вдосконалення організаційно-економічного механізму, необхідно використовувати системний підхід, оскільки зміна лише одного елементу не спричинить надасть бажаного результату.

1.3 Методика оцінки ефективності управління стійким розвитком підприємства

Оцінка механізму управління будь-якого підприємства є складним питанням, тому що для його вирішення необхідно використовувати системне і структурний моделювання певного процесу або об'єкта в реальних умовах, а також прогнозувати його стан в майбутньому при різних змінах параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Оцінку можна провести з використанням складних і комплексних категорій, що не описати однією величиною, параметром або властивістю, навіть за умови об'єднання даних атрибутів в систему і встановлення між ними визначених відносин [25].

Методика формування та оцінки ефективності організаційно-економічного механізму управління підприємствами повинна виконуватися поетапно і передбачати послідовність наступних дій:

- моніторинг розвитку підприємств. На цьому етапі шляхом використання спеціальних методів дослідження необхідно здійснити комплексний аналіз результатів господарсько-фінансової діяльності підприємств, вивчити динаміку найважливіших кількісних і якісних показників. Це так званий індикатор визначення існуючих проблем, тенденцій розвитку і подальших перспектив функціонування підприємств, що є основою процесу вдосконалення механізму управління.

- діагностика функціонування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємств. Для її проведення пропонується використовувати метод аналізу ієрархій, тому що він враховує як кількісні, якісні параметри діяльності підприємств. Метою проведення діагностики є визначення результату функціонування організаційно-економічного механізму, виявлення слабких місць і недоліків в його структурі і функціональних зв'язках між елементами. За отриманими результатами діагностики можна визначити ступінь недосконалості механізму, виявити її причини і намітити можливі напрями вдосконалення.

- оцінка можливостей вдосконалення організаційно-економічного механізму ефективного управління. Цей етап передбачає: пошук можливостей, оптимальна сукупність яких дозволить оптимізувати механізм для досягнення нею мети функціонування. Здійснення даного процесу базується на оцінці експертів, в ролі яких повинні виступати фахівці-практики різних рівнів управління. На основі отриманих результатів діагностики діючого механізму ефективного управління діяльності підприємств визначають можливі напрямки його вдосконалення;

- розробка програми вдосконалення організаційно-економічного механізму ефективного управління державних підприємств. Це детально розроблений план заходів, які повинні бути прийняті на підприємствах, оцінка потенціалу та визначення змісту робіт і відповідальність за їх виконання. Її зміст визначається результатами оцінки можливостей вдосконалення механізму управління.

- оцінка пропонованого організаційно-економічного механізму ефективного управління промисловими підприємствами, яка передбачає поетапне визначення пріоритетних елементів запропонованого механізму для визначення ймовірного ефективного результату його функціонування.

- впровадження програми вдосконалення організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємствами. Важливим на цьому етапі є підтримка організаційної культури і популяризація змін серед працівників підприємств для формування сприятливого середовища і підтримки впевненості в досягненні поставленої мети.

Запропонована методика формування системи управління стійким розвитком сприяє підвищенню ефективної діяльності досліджуваних підприємств [26].

Для оцінювання ефективності управління стійким розвитком підприємства доцільно дослідити рівень внутрішньої стійкості промислового підприємства. Розглядаючи підприємство з точки зору процесного підходу, можна встановити ієрархію елементів внутрішньої стійкості та співвіднести її елементи між собою таким чином, що дозволить легко прийняти правильне управлінське рішення, щодо подальшого розвитку, лише завдяки аналізу окремої групи показників. Безумовно, для підприємств різного розміру та форми власності така система буде мати різний вигляд, проте класично можна виділити наступні чотири взаємопов'язані компоненти, що мають однакову вагомість: економічна, соціальна, екологічна, ризикова стійкість.

Економічна стійкість – це стан підприємства, що характеризується оптимальним розподілом власного капіталу, календарним розподілом вхідних та вихідних фінансових потоків, надійними методами управління ризиками, що

забезпечують ліквідність та платоспроможність господарюючого суб'єкта в поточній та довгостроковій перспективі. В рамках економічної стійкості домінантними факторами є: фінансова стійкість, ринкова стійкість, організаційна стійкість, виробнича стійкість, стійкість техніко-технологічного рівня, інвестиційна стійкість.

Найбільш вагомим елементом внутрішньої стійкості є фінансова. Саме вона здійснює безпосередній вплив на можливість підприємства проводити будь-яку господарську діяльність в майбутньому. Наскільки б сильним не було становище компанії на ринку та міцність її торгової марки, за умов відсутності належної кількості фінансових ресурсів її діяльність стає неможливою.

Група показників фінансової стійкості вирізняється надзвичайно широкою різноманітністю та поліваріантністю розрахунків при різних особливостях господарської діяльності. Саме тому, в багатьох наукових джерелах ці показники не виділені в самостійну групу, а органічно поєднані в методологію розрахунку платоспроможності, ліквідності, рентабельності тощо [27]. Проте, до головних ознак фінансової стійкості, що якісно відрізняють її від інших груп показників належать:

- кінцевий результат розрахунку відображає не ефективність діяльності загалом, а ступінь наближення чи віддалення до банкрутства та ліквідації підприємства;
- на відміну від платоспроможності, відображає внутрішній фінансовий стан підприємства, наявність необхідних ресурсів покриття;
- управління фінансовою стійкістю передбачає, в першу чергу, організацію внутрішнього виробничого процесу та роботи з персоналом [27].

Технологічна стійкість – створення та зберігання технологічної конкурентну перевагу над галузевими конкурентами, здатність підприємства підтримувати високий рівень технологічного розвитку. Напрями забезпечення технологічної стійкості: підтримання і розвиток технологічного потенціалу, безперервна модернізація виробництва на інноваційній основі з використанням нових технологій, способів організації виробництва та праці, інноваційного маркетингу та менеджменту, прискорення темпів розробки та впровадження нововведень,

швидкість реакції підприємства на нововведення конкурентів, розробка стратегії і тактики інноваційної діяльності, вдосконалення механізмів управління інноваційною діяльністю, вчасне та адекватне реагування на появу ризиків

Виробнича стійкість – можливість підприємства підтримувати виробничий потенціал на рівні, що дозволяє забезпечити беззбитковий обсяг виробництва та безперебійний процес виготовлення продукції з низьким відсотком браку та виробничих втрат, враховуючи потреби ринку. Основними інструментами забезпечення даного виду стійкості є: підтримання і розвиток матеріально-технічного потенціалу, ефективний виробничий менеджмент, вдосконалення організації праці, зростання рівня автоматизації та механізації виробництва, пошук та робота з надійними постачальниками сировини та матеріалів, оцінка ефективності господарських операцій та доцільності реалізації інвестиційних проектів, управління витратами; ефективна структура поточних витрат, вчасне та адекватне реагування на реалізацію виробничих ризиків.

Маркетингова стійкість – здатність утримувати стійку конкурентоздатну позицію на ринку, досягати запланованого обсягу продаж; адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та відповідати сучасним та майбутнім запитам споживачів щодо співвідношення якості/ціни. Важливим для забезпечення маркетингової стійкості підприємства є наявність точної та об'єктивної маркетингової інформації, об'єктивна оцінка теперішніх і майбутніх очікувань цільової групи споживачів, підвищення конкурентоздатності підприємства та його продукції, дотримання оптимального співвідношення «ціна-якість», розширення долі існуючого ринку, освоєння нових ринків збуту, ефективна рекламна політика, стимулювання продаж, вчасне та адекватне реагування на появу маркетингових ризиків [25].

Організаційно-структурна стійкість – це здатність протистояти негативним впливам зовнішнього середовища та зберігати керованість. До показників, що характеризують організаційно-структурну стійкість відносять:

- ефективність прийнятих рішень;
- рівень досягнення цілей;
- швидкість реагування внутрішнього середовища до змін зовнішнього;

- стан функціонування бізнес-процесів підприємства;
- та інші.

Соціальна стійкість показує ступінь соціальної захищеності персоналу підприємства. Соціальна стійкість характеризується ефективністю організаційної структури, управлінням, соціальною політикою підприємства та системою мотивації персоналу, комунікацією між різними ланками управління та внутрішнім психологічним кліматом, а також включає в себе соціально-психологічну та комунікаційну стійкість [25].

Управління персоналом в процесі діяльності організації, реалізації розроблених планів і програм розвитку підприємства, досягнення певних цілей є ваговою складовою управління соціальною стійкістю підприємства. Тобто, ефективність управління також залежить від відповідності обраних стратегій цілям підприємства, оптимальності процесів реалізації стратегій, мотивації персоналу на досягнення цілей, кваліфікації персоналу, технології та стилю управління [25].

Розробка механізму забезпечення соціальної стійкості є надзвичайно специфічним та індивідуальним завданням для кожного підприємства. Його система, а також принципи побудови повинні враховувати значну кількість факторів, серед яких найважливішими є націленість діяльності підприємства, потреба в креативності, потенційні витрати на персонал, очікувані коротко та довгострокові результати тощо. Проте загалом, будь-яка система повинна орієнтуватись на досягнення наступних цілей:

- забезпечення організації висококваліфікованими й зацікавленими в її ефективності працівниками;
- управління працівниками з максимальним використанням їх навичок та можливостей;
- забезпечення зв'язку між реалізацією цілей підприємства та працівників завдяки роботі в даній організації;
- надання можливостей кар'єрного зростання й підвищення професіоналізму для працівників;
- сприяння прагненню до максимального задоволення персоналу своєю роботою, до найбільш повного самовираження;

– побудова та збереження сприятливого морального клімату в колективі [25].

Соціально-психологічна стійкість підприємства проявляється в його здатності формувати належний клімат в колективі, задоволеність працею, впевненість в правильному виборі місця роботи та низькій плинності кадрів[22].

Щодо елементів комунікаційної стійкості, то вони відображають зовнішню здатність господарюючого суб'єкта взаємодіяти з потенційними учасниками ринку, налагоджувати взаємовигідні контрактні відносини та формувати позитивний імідж продукції в уявленні споживачів та внутрішню можливість передання інформації всередині підприємства, формування неформальних зв'язків між працівниками.

В аспекті аналізу кадрової групи показників щодо оцінки економічної стійкості підприємства доцільно оцінити:

- продуктивність праці;
- коефіцієнт рентабельності трудових ресурсів;
- співвідношення темпів зростання виручки та фонду оплати праці;
- коефіцієнт плинності кадрів;
- рівень оплати праці;
- коефіцієнт стабільності кадрів тощо.

Екологічна стійкість – взаємозв'язок економіки підприємства з її екологічною безпекою, мінімізація шкідливого впливу виробничо-господарської діяльності підприємства на навколишнє середовище. Екологічна безпека включає в себе такі показники, як: коефіцієнт ресурсозберігаючих технологій, коефіцієнт забруднення навколишнього середовища та інші [25].

Перелік показників, наведений вище, може бути використаний для підприємств будь-якої форми власності. Його використання дозволить здійснити спрощену оцінку ефективності управління стійким розвитком підприємства та виявити ключові зони впливу.

Висновки до 1 розділу

1. В сучасному турбулентному середовищі складно забезпечити довготривалий розвиток підприємства, саме тому розуміння важливості стійкого розвитку підприємств, продовжує зростати, трансформуючись і адаптуючись в залежності від соціальних, екологічних і економічних умов країни і сфери проведення досліджень. Підприємства повинні сформувати нову адаптивну систему управління розвитком, що здатна урівноважити стан внутрішнього середовища в умовах впливу зовнішніх факторів, в цілях забезпечення прибутковості та ефективності господарської діяльності організації.

2. Отже, в 1 розділі було проаналізовано сутність та підходи до визначення поняття «стійкість» в аспекті розвитку підприємств та досліджено систему управління стійким розвитком підприємств в умовах турбулентного середовища. Визначено, що для розроблення ефективної системи забезпечення стійкого розвитку підприємства необхідно визначити особливості підприємства, сфери його діяльності, функціонування підприємства та характер обраних стратегій, що використовуються на підприємстві. Завдяки аналізу поняття стійкого розвитку і дослідженню його складових та основних інструментів реалізації стає можливим використання теоретичних основ забезпечення стійкого розвитку на практиці, пристосовуючи їх до конкретних підприємств промисловості.

3. Було визначено методику формування, послідовність дій оцінки ефективності механізму управління підприємствами та основні складові системи управління стійким розвитком промислових підприємств. Недосконалість сформованого інструментарію управління та методів оцінки стану підприємства, в результаті спонукає до прийняття неякісних управлінських рішень, що призводить до зменшення нестабільності внутрішнього середовища організації і як наслідок зниження стійкості підприємства. Тому можна зазначити, що для вдосконалення системи управління, необхідно використовувати комплексний підхід, оскільки зміна лише одного елементу не надасть бажаного результату.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ «XXXXXX»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

XXXXXX була заснована в 1969 році і сьогодні є одним з найбільших в світі виробників опалубки та будівельних риштувань. Основне виробництво розташоване в м. Вайсенхорн, на півдні Німеччини. При цьому по всьому світу функціонують 70 дочірніх компаній та 120 логістичних центрів. На сьогоднішній день в компанії працює більш ніж – 7 700 тисяч співробітників, а оборот за 2017 рік складає 1,6 мільярда €. Назву компанії взято від грецького прийменника "ΠΕΡΙ", що перекладається як – навколо [28].

Ідеєю компанії було, що будівельні роботи повинні виконуватись простіше, швидше і безпечніше. Маючи 70 філій і більш ніж 120 логістичних центрів у всьому світі, компанія XXXXXX забезпечує потреби національних ринків на всіх континентах. XXXXXX прагне забезпечити найкращі рішення для кожного будівельних проектів [28].

«XXXXXX» була заснована в 2000 році. Офіс знаходився в Києві, а склад в місті Бориспіль. У 2008 році був побудований офісно-складський комплекс в місті Бровари, за стандартами Групи XXXXXX. Форма власності компанії – товариство з обмеженою відповідальністю [28].

Маючи 5 підрозділів, в таких містах як Харків, Дніпро, Одеса, Тернопіль та Львів та 2 складських комплекси по всій Україні компанія XXXXXX покриває всю територію країни. Процес поставки і місцезнаходження підрозділів оптимізовані відносно обсягів перевезень та транспортних маршрутів. Склади розташовані на найоптимальніших відстанях до будівельних майданчиків, що гарантує поставки, при яких транспортування безперервне та оптимізується за рахунок розвиненої логістичної мережі та за рахунок цього зменшуються операційні витрати. За час роботи було виконано більше 4 тис. об'єктів.

Цінності компанії, фактори успіху та чітка стратегія є основою розвитку та керівним принципом для успіху XXXXXX:

– Візія групи компаній «XXXXXX»: Ми прагнемо буди лідером в галузі опалубки та риштувань по всьому світу.

– Місія групи компаній «XXXXXX»: Ми робимо будівництво більш ефективним, швидшим і безпечнішим. Надання найкращого сервісу нашим клієнтам є тим, що рухає нами кожен день [28].

– Головний принцип – XXXXXX забезпечує найкраще з можливих рішень. Знаючи потреби клієнта ми завжди знаходимо оптимальні рішення для кожного проекту, пам'ятаючи про баланс матеріалів та трудових ресурсів. Забезпечення підтримки на місцях є необхідною умовою для нас, щоб забезпечити кращий сервіс для наших клієнтів.

– Цінності групи компаній «XXXXXX»: Успіх XXXXXX базується на сильних цінностях. Саме **підприємливість** засновника та його колег, допоміг отримати перші важко виграні контракти. Завдяки **надійності** команда XXXXXX змогла виправдати довіру наших перших клієнтів, що допомогло нам виграти нові контракти. **Неупередженість** багатьох співробітників допомагає нам навчатися один у одного і зростати на міжнародному рівні. І **ентузіазм**, що змушує нас прагнути знайти краще рішення, до останньої хвилини проекту [28].

Ці цінності також визначають нашу майбутню діяльність. Для нас це є поєднанням обов'язку і чогось близького до нашого серця. Кожен працівник сприяє успіху компанії XXXXXX, живучи цими бізнес-цінностями кожен день, керуючись прикладом інших і передаючи їх новим колегам [28].

Чотири терміни більш детально описують кожну з наших чотирьох цінностей. Вони вказують на те, що ми маємо на увазі, і в відповідній комбінації описують наш підхід у повсякденній взаємодії в XXXXXX [28].

Фактори успіху групи компаній «XXXXXX» – те, що робить компанію сильною в умовах жорсткої конкуренції у всьому світі. Основними факторами успіху є:

- клієнтоорієнтованість
- інноваційна міць
- сімейна компанія
- найвища якість

Головне правило це – просте рішення це найкраще рішення. Просте рішення означає, що при роботі вам необхідно зробити лише кілька простих дій. Зменшення кількості деталей призводить до більш простої роботи на всіх етапах: від логістики до навчання по використанню обладнання.

Продукти «XXXXX» характеризуються інноваційним дизайном, інтелектуальними механічними властивостями і практичними деталями з високими стандартами якості, що виготовлені на автоматичних та напівавтоматичних лініях і, таким чином, ідеально підходить для роботи навіть з жорсткими умовами повсякденного використання на будівельному майданчику. Для виробництва компонентів систем XXXXX використовуються сплави металу, сталь, що оцинковані для того, щоб уникнути ржавіння металу. Ресурсами для виробництва фанери є спеціально вирощена деревина, родом з Фінляндії.

«XXXXX» надає рішення в сфері як нового будівництва і реконструкції так і в сфері обслуговування і ремонту технологічних ліній промислових підприємств Опалубка, Риштування і Проектування це три основних бізнес сегмента копанні XXXXX [28].

Однією з основних складових сучасного монолітного будівництва є опалубка, від ефективності її конструкції та інших техніко-економічних показників залежить ефективність виконання робіт і одержання підряду на їх виконання. Опалубка включає в себе різні види, починаючи від опалубки для фундаментів до опалубки для мостів, тунелів і хмарочосів із застосуванням гідравліки і різних інноваційних технологій.

Відмінності продукції провідних виробників опалубки полягають у деталях, визначаючих технологічність та швидкість монтажу/демонтажу опалубки, варіабельність створення модулів з формуючих щитів, необхідність використання додаткових елементів, їх кількість, довговічність опалубки тощо. Розібратися в вартості, перевагах та недоліках тієї чи іншої системи доволі важко через недостатній досвід вітчизняних спеціалістів [28].

Продукція компанії «XXXXX» призначена для виконання майже будь-яких конструкцій, потреба в яких може виникнути в монолітному будівництві, та

нараховує більш ніж два десятки різноманітних систем. Для отримання гладкої поверхні бетону пропонуються також різноманітні види високоякісної фанери. Для безпеки будівництва пропонується комплект лісів, який вирішує будь-які задачі [28]. Сьогодні технологія XXXXX вже використовується на багатьох будівельних об'єктах України.

Підприємство «XXXXX» має лінійно-функціональну організаційну структуру (Рис. 2.1), що являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. Комбіновані структури забезпечують такий поділ праці, при якому лінійні ланки управління повинні приймати рішення та контролювати, а функціональні – консультувати, інформувати, організовувати, планувати [29].

Лінійно-функціональна структура – найпоширеніша серед структур ієрархічного типу, яка й дотепер широко використовується в усьому світі, функціональні підрозділи можуть самі віддавати розпорядження нижчим ланкам, але не з усіх, а з обмеженого кола питань, які обумовлені їх функціональною спеціалізацією. Їх доцільно застосовувати на підприємствах, які функціонують у достатньо стабільних зовнішніх умовах, зі стабільним асортиментом продукції.

Переваги лінійно-функціональної структури управління: стимулювання ділової і професійної спеціалізації; висока виробнича реакція підприємства (побудована на вузькій спеціалізації виробництва і вузькій кваліфікації фахівців); зменшення дублювання у функціональних ділянках; поліпшення координації діяльності у функціональних ділянках [30].

Незважаючи на переважне поширення лінійно-функціональних структур управління, вони мають ряд недоліків:

- відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між підрозділами;
- різке збільшення обсягу роботи керівника підприємства і його заступників через необхідність узгодження дій різних функціональних служб; надмірно розвинута система взаємодії по вертикалі;

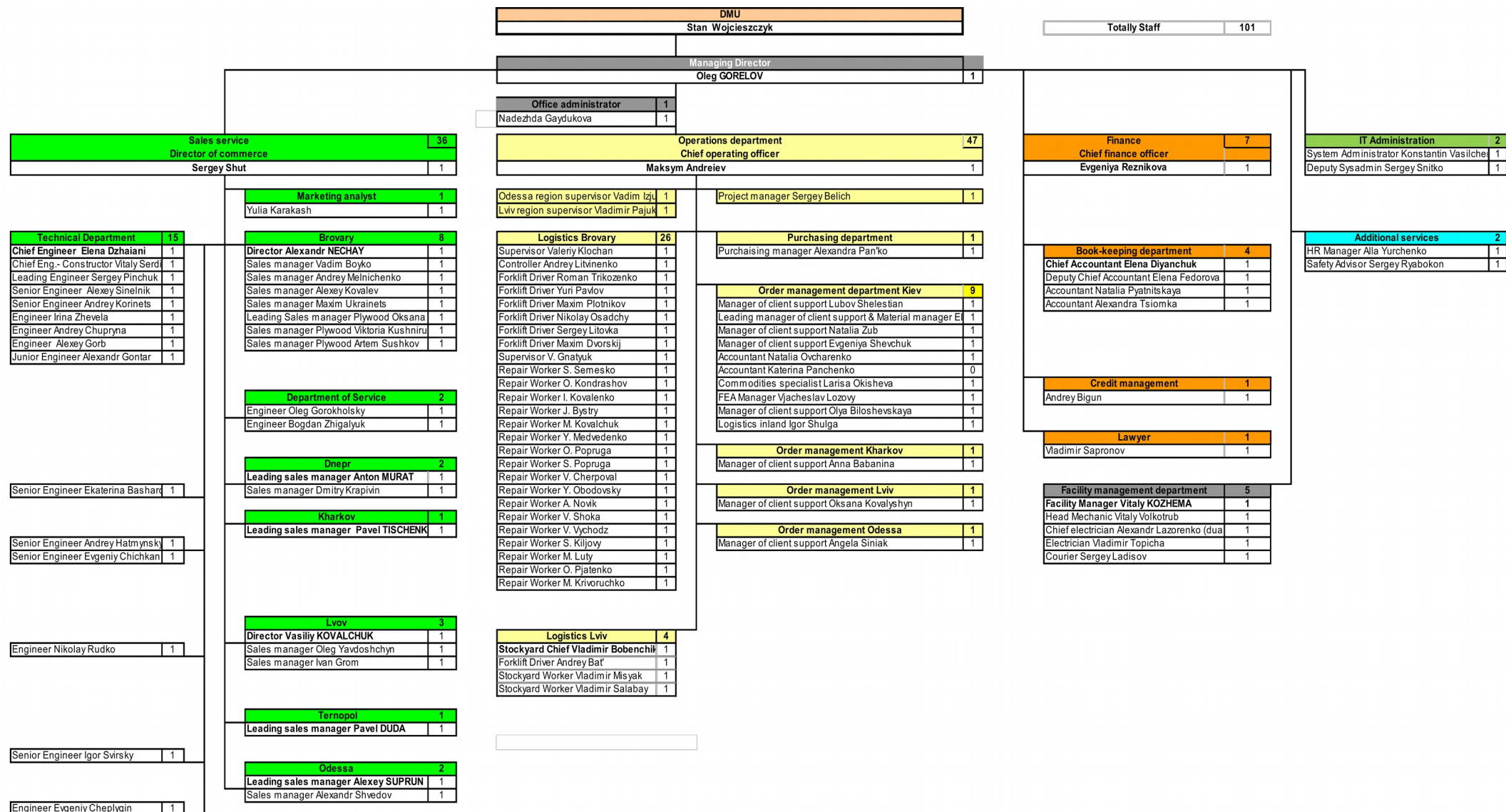


Рис. 2.1. Організаційна структура «XXXXX»

Джерело: [30]

- втрата гнучкості у взаємовідносинах працівників апарату управління через застосування формальних правил і процедур;
- розмивання розробленої стратегії розвитку підприємства: підрозділи можуть бути зацікавлені в реалізації тільки своїх локальних цілей і завдань більшою мірою, ніж усього підприємства в цілому, тобто ставити свої власні цілі вище від цілей всього підприємства;
- слабка інноваційна та підприємницька реакція підприємства неадекватне реагування на вимоги зовнішнього середовища;
- ускладнення й уповільнення передачі інформації, що позначається на швидкості й своєчасності прийняття управлінських рішень; ланцюг команд від керівника до виконавця стає занадто довгим, що ускладнює комунікацію [30].

Проаналізувавши організаційну структуру компанії XXXXX, можна зазначити, що вона має широкий масштаб підпорядкованості і має такі характеристики: максимально можлива кількість підлеглих в одного керівника і мінімальна кількість ієрархій.

Переваги: широке делегування повноважень, сильна і кваліфікована команда.

Недоліки: перевантаженість керівництва вирішенням рутинних завдань, складності з контролем, майже немає кар'єрного зросту в компанії [31].

Спочатку штат становив 19 осіб і за 18 років діяльності компанії було розширено до 101 співробітника по всій Україні.

Управління персоналом в наш час займає провідне місце в системі управління підприємством, будучи однією з найбільш важливих завдань і головним фактором розвитку підприємства. Ефективне управління персоналом є однією з передумов досягнення високих економічних результатів діяльності та формування успішного менеджменту в умовах забезпечення сталого розвитку підприємств, що обумовлює актуальність даної теми.

Підприємство, прагнучи до найвищої продуктивності праці та розвитку підприємства, зацікавлене в стабільному колективі і вживає з економічних міркувань заходів щодо обмеження числа небажаних звільнень

Однією з найважливіших характеристик управління персоналом є кадровий склад підприємства – це сукупність працівників, що входять до його облікового складу. Кадровий склад ТОВ «XXXXX» зображено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Кадровий склад підприємства ТОВ «XXXXX» за період з 2015-01.07.2018 рр.

Категорії персоналу	2015	2016	2017	01.07.2018
	люд.	люд.	люд.	люд.
Адміністративно-управлінський персонал	17	15	10	10
Фахівці	83	72	67	63
Робочі	40	30	26	28
Разом	140	117	103	101

Складено за даними [30]

Проаналізувавши дані таблиці, ми можемо зробити висновок, що на підприємстві переважають фахівці в структурі персоналу а саме: менеджери зі збуту, інженери, менеджери по роботі з клієнтами та інші (Рис.2.2). Якщо розглядати структуру кадрів за статтю, то переважає частка осіб чоловічої статі – 76,2% від загальної кількості працівників на підприємстві. Ця тенденція пояснюється галуззю та специфікою роботи підприємства.

Для оптимізації внутрішнього взаємозв'язку між працівниками та покращення руху інформаційних потоків між функціональними підрозділами за останні 4 роки відбувався процес зменшення кількості адміністративно-управлінського персоналу на 41%, фахівців на 24% та робочих на 30%. Таке рішення є доцільним в даному випадку, щоб завдання персоналу були спрощенні, завдяки автоматизації процесів.

У компанії «XXXXX» існує проблема досить повільного кар'єрного просування по вертикалі, що обумовлюється організаційною структурою (рис 2.2) та японською моделлю менеджменту, яка більш характерна для даного підприємства. На основі зображення органограми, ми можемо зазначити, що просування здебільшого може бути по горизонталі, а саме між відділами компанії.

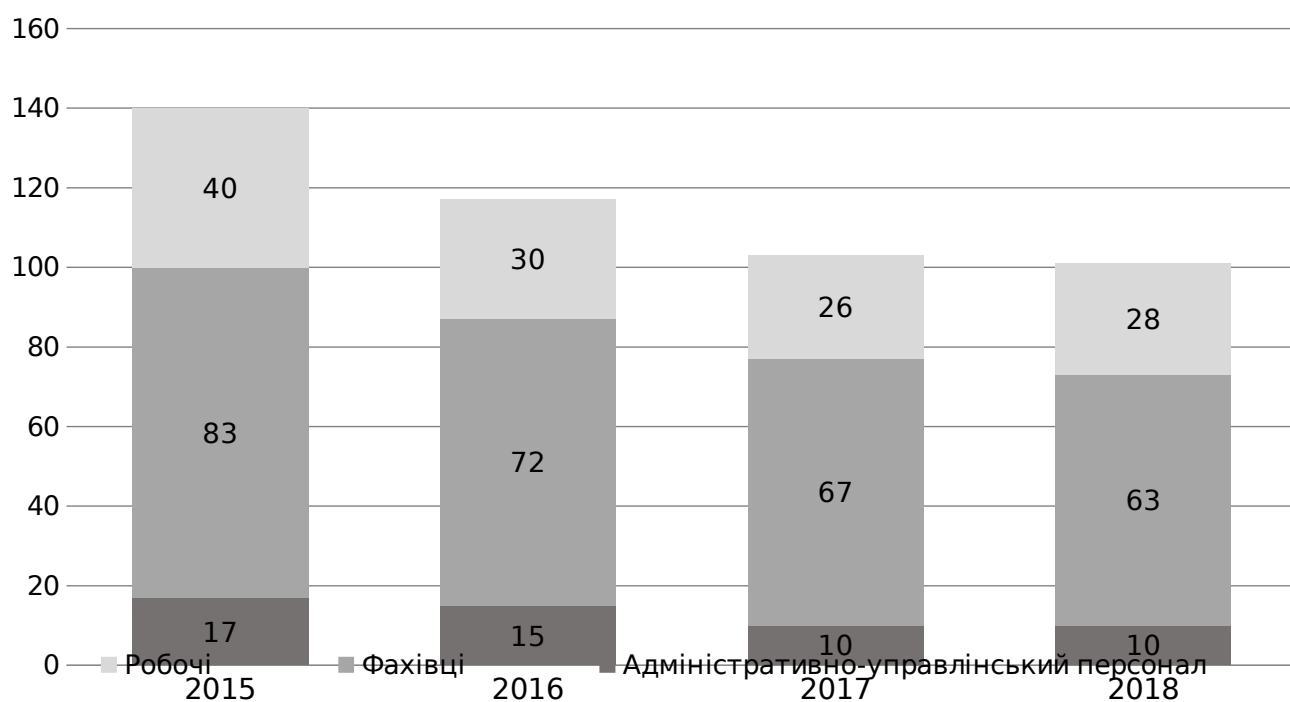


Рис. 2.2. Структура кадрового складу підприємства ТОВ «XXXXX»
за 2015-01.07.2018 рр.

Складено за даними [30]

Обов'язковою передумовою ефективного функціонування промислового комплексу України виступає перебудова управління підприємствами. у відповідності з новими умовами і в першу чергу перебудова економічного управління, яке в Україні носить назву планово-економічної роботи. Як провідний елемент інформаційної системи підприємства вона включає аналіз та прогноз зовнішнього середовища, планування та аналіз діяльності підприємства та його підрозділів, організацію матеріального стимулювання працівників [32].

Кінцевою метою діяльності підприємства в ринкових умовах є отримання прибутку. Тому дуже важливо під час стратегічного планування врахувати всі фактори і аспекти подальшого розвитку для повного і обґрунтованого визначення величини прибутку підприємства та забезпечення певного рівня прибутковості [32].

Прибуток – найважливіша економічна категорія, основна стратегічна й найголовніша мета підприємства, основна умова його функціонування у ринковій економіці. Прибуток – це основа відтворювального процесу в

діяльності підприємства. Прибуток, як економічний показник, поєднує інтереси держави, підприємства, суб'єкта господарювання, працівника і власника [33].

Прибуток, як якісний показник, відображає зміни обсягів господарської діяльності, рівня використання ресурсів, поєднує в собі всі аспекти діяльності підприємства.

Під час аналізу діяльності підприємства використовують такі види прибутку: балансовий прибуток; прибуток від реалізації продукції, робіт, послуг; прибуток від іншої реалізації; фінансові результати від операційної діяльності, оподатковуваний прибуток, чистий прибуток [33].

Таблиця 2.2.

Обсяги та динаміка найважливіших показників ТОВ «XXXXX» за 2013-2017 р., тис. грн.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017
Чистий дохід від реалізації продукції	120 238	100 448	202 658		
Собівартість реалізованої продукції	(67 620)	(75 385)	(95 533)		
Валовий прибуток	52 618	25 063	107 125		
Фінансовий результат від опер. діяльності	32 891	(34 765)	149		
Чистий прибуток (збиток)	22 231	(41 394)	(103 37)		

Складено за даними [Додаток А]

Проаналізувавши графіки рис.2.3, рис 2.4, ми можемо побачити, що за період 2013-2017 років підприємство «XXXXX» мало нестабільну динаміку зміни показників, але в кінці, стан стабілізувався і показники набули позитивну динаміку до зростання. В 2014 році має тенденцію до спаду, оскільки наприкінці року чистий збиток становить 41394 тис гривень, що на -63625 тис. грн. менше в порівнянні з 2013 роком, в 2016 році компанія на кінець року отримала чистий прибуток і збільшила показник на 121927 тис. грн, що становить 80533 тис. грн., в 2017 році компанія також отримала чистий прибуток 57 871 тис. грн..

Відбувся спад чистого доходу від реалізації продукції в 2014 році, що становить 100448 тис. грн., що на 19790 тис. грн. менше в порівнянні з 2013 роком, а починаючи з 2015 до 2017 року включно відбулося зростання показника і в результаті становить 202658 тис. грн., 296617 тис. грн. та 408 697 тис. грн. відповідно.

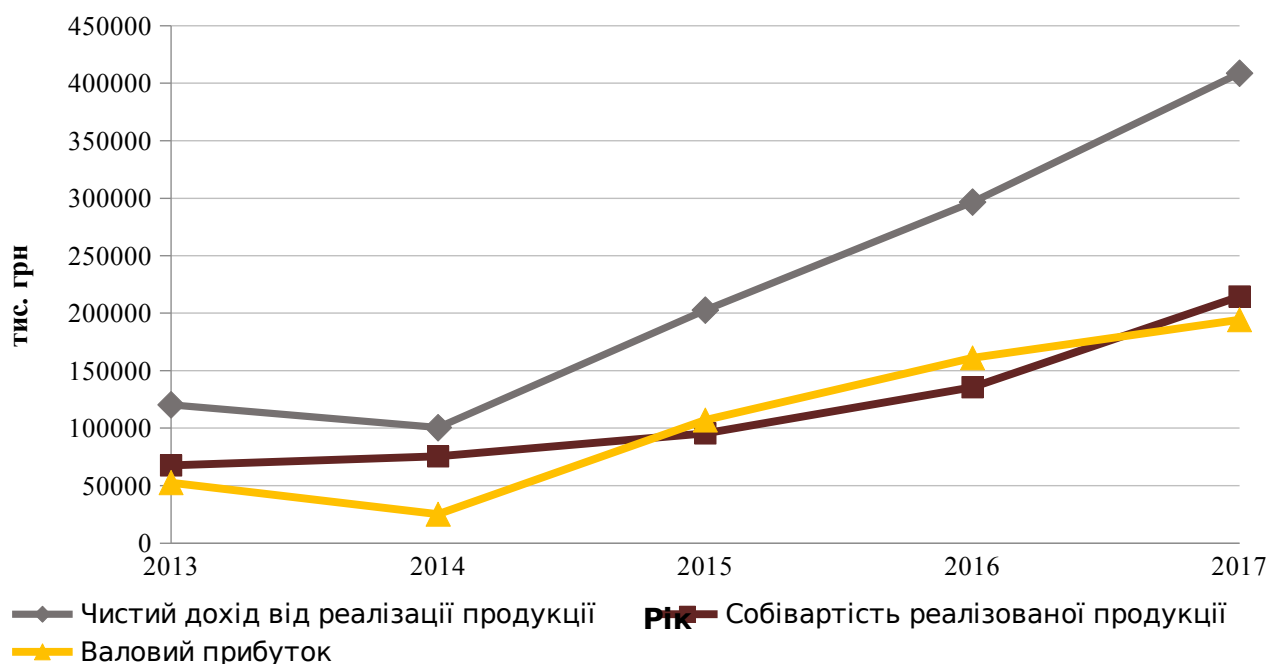


Рис. 2.3. Динаміка зміни показників чистого доходу від реалізації продукції, собівартості реалізованої продукції та валового доходу за 2013-2016 рр.

Складено за даними [Додаток А]

Рис. 2.4. Динаміка зміни показника чистого прибутку за 2013-2017 рр.

Складено за даними [Додаток А]

Показник собівартості реалізованої продукції має тенденцію до зростання і становить 67620 тис. грн., 75385 тис. грн., 95533 тис. грн., 135530 тис. грн. та 214 422 тис. грн. з 2013 до 2017 року відповідно.

Під час аналізу прибутку одними з основних задач є вивчити структуру, динаміку зміни і виконання планового значення за звітний рік. Структурний аналіз балансу підприємства означає розрахунок питомої ваги кожної його складової у загальній сумі.

Таблиця 2.3.

Вертикальний (структурний) аналіз активів та пасивів підприємства «XXXXX» за 2013-2017 рр.

Статті балансу	2013		2014		2015					
	тис. грн.	% від заг. балансу	тис. грн.	% від заг. балансу	тис. грн.	% від заг. балансу	тис. грн.			
Активи	208308	100	208587	100	202565	100				
Необоротні активи	149097	71,6	136342	65,4	117655	58,1				

Оборотні активи	59211	28,4	72245	34,6	84910	41,9				
Пасиви	208308	100	208587	100	202565	100				
Власний капітал	62576	30,0	21182	10,2	10845	5,4				
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	2833	1,4	2905	1,4	-	0				
Поточні зобов'язання і забезпечення	142899	68,6	184500	88,5	191724	94,6				

Складено за даними [Додаток А]

Рис. 2.5. Динаміка зміни структури активів на підприємстві «XXXXX» за 2013-2017 рр., %

Складено за даними [Додаток А]

Рис. 2.6. Динаміка зміни структури пасивів на підприємстві «XXXXX» за 2013-2017 рр., %

Складено за даними [Додаток А]

Проаналізувавши зміну структури балансу активів та пасивів в ТОВ «XXXXX» рис. 2.5, рис. 2.6, ми визначили як зміна показників впливає на діяльність та стан компанії, а саме:

- необоротні активи займають більшу частку в структурі активів підприємства, але за 4 роки значення даного показника зменшується, а % оборотних активів від загального балансу відповідно збільшується;
- зменшення необоротних активів за досліджуваний період є не значним на 15% у відношенні до загального обсягу активів, але в 2017 році цей показник знову зріс до 64,1 % у відношенні до загального обсягу активів;
- динаміка зміни оборотних активів є позитивною, показник зріс на 133881 тис. грн. або на 7,5% у відношенні до загальної кількості активів, порівнюючи 2017 рік з 2013.

Тобто загальна тенденція зміни активів є позитивною, що означає про розвиток та активну діяльність компанії, але цю активність потрібно розвивати в наступних роках.

Також визначено динаміку зміни структури пасивів, найбільше впливають такі чинники:

- власний капітал має тенденцію до зниження на 51731 тис. грн. за період з 2013-2015 рр., тобто компанія не накопичувала капітал, що може негативно позначалось на ефективність роботи, але починаючи з 2016 року цей показник стабілізувався і почав зростати та становить 149180 тис. грн. у 2017 році;
- поточні зобов'язання мають тенденцію до збільшення у період з 2013-2017 року, що негативно впливає на розвиток організації, але за останні два роки цей показник зменшився на рівні 71-72% від загального обсягу пасивів.

Ефективність діяльності кожного підприємства багато в чому залежить від оптимального використання фінансових ресурсів для забезпечення процесу розширеного виробництва і збільшення виробничих фондів [33].

За цих умов необхідно сучасне управління фінансовою діяльністю суб'єктів підприємництва. Саме фінансова діяльність займає важливе місце в організації управління на підприємствах. Від неї багато в чому залежить своєчасність та повнота фінансового забезпечення виробничо-господарської діяльності та розвитку підприємства, виконання фінансових зобов'язань перед державою та іншими суб'єктами підприємництва [33]

Обліково-фінансова діяльність – це діяльність, спрямована на забезпечення підприємства фінансовими ресурсами, досягнення ним визначених цілей економічного та соціального розвитку [33].

Для оцінки фінансової стійкості підприємства розраховуються коефіцієнти платоспроможності, забезпеченості власними оборотними засобами, маневреності власного капіталу.

- 1) Коефіцієнт платоспроможності розраховується за формулою (2.1):

$$K_{пл.} = \frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.1);$$

- 2) Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами (2.2):

$$K_{зоб.} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Поточні зобов'язання}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.2)$$

Таблиця 2.4.

Динаміка зміни коефіцієнтів, що використовуються для аналізу платоспроможності підприємства ТОВ «XXXXX Україна» за період 2013-2017рр.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017
Коефіцієнт платоспроможності	0,04	0,06	0,04	0,1	0,05
Коефіцієнт забезпечення власними засобами	-0,59	-0,61	-0,56	-0,40	-0,5

Розраховано за даними [Додаток А, Б]

Отже, за досліджуваний період коефіцієнт автономії має тенденцію до зростання, станом на 2016 рік – 0,1 абс. од, таке значення спричинено тим, що підприємство не накопичує грошові кошти та їх еквіваленти, що може бути небезпечним та спричинити те, що підприємство не буде здатне погасити поточні зобов'язання.

Коефіцієнт забезпеченості власними засобами є від'ємним – це негативно впливає на розвиток підприємства, адже як результат підприємство може бути залежним від підтримки фінансових установ, чи інших підприємств, але за останні роки, цей показник почав зменшуватись, що є позитивним наслідком.

Для оцінки ділової активності розраховуються коефіцієнти оборотності, строк погашення заборгованостей та фондвіддача.

1) Коефіцієнт оборотності активів розраховується за формулою (2.3):

$$K_{об.а} = \frac{\text{Чист. дохід (виручка)}}{\text{Середньорічну вартість активів}} \quad (2.3)$$

2) Коефіцієнт кредиторської заборгованості розраховується за формулою (2.4):

$$K_{кред.зab.} = \frac{\text{Чист. дохід (виручка)}}{\text{Середньорічну кред. заборгованість}} \quad (2.4)$$

3) Коефіцієнт дебіторської заборгованості розраховується за формулою (2.5):

$$K_{деб.зab.} = \frac{\text{Чист. дохід (виручка)}}{\text{Середньорічна деб. заборгованість}} \quad (2.5)$$

4) Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів розраховується за формулою (2.6):

$$K_{об.м.з.} = \frac{\text{Чист. дохід (виручка)}}{\text{Середньорічну вартість запасів}} \quad (2.6)$$

5) Коефіцієнт оборотності основних засобів (2.7)

$$K_{об.о.з.} = \frac{\text{Чист. дохід (виручка)}}{\text{Середньорічну вартість основних засобів}} \quad (2.7)$$

Таблиця 2.5.

Динаміка зміни коефіцієнтів, що використовуються для аналізу ділової активності підприємства ТОВ «XXXXX Україна» за період 2013-2017рр.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017
Коефіцієнт оборотності активів	0,58	2,08	1	0,94	2,76
Коефіцієнт кредиторської заборгованості	0,85	0,55	1,08	1,38	1,05
Коефіцієнт дебіторської заборгованості	6,21	2,93	4,93	4,90	4,42
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	3,3	3,46	5,33	5,64	5,08
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,87	0,78	1,80	1,70	1,21

Розраховано за даними [Додаток А, Б]

Отже, динаміка коефіцієнтів ділової активності даного підприємства за період 2013-2017рр. показує нам, що оборотність показників збільшується, а саме коефіцієнт оборотності активів збільшився на 0,36 абс.од. Коефіцієнти оборотності матеріальних та основних засобів також збільшились в порівнянні з 2013 роком на 2.34 абс.од та 0.83 абс.од. відповідно, що має позитивний характер і означає, що підприємство проводить активну ділову політику.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості – показує розширення або зниження комерційного кредиту, наданого підприємству. Кредиторська заборгованість в компанії «XXXXX» – це заборгованість перед материнською компанією LLC “XXXXX”, наприклад фінансова, чи за придбання нового товару. Зростання коефіцієнта означає збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства, зниження – ріст покупок товару у кредит. Коефіцієнт кредиторської заборгованості мав нестабільний характер, адже в 2014 році він зменшився на 0,3 абс. од, а в 2015 та 2016 роках збільшився до 1,08 абс. од. та 1,38 абс. од. відповідно, за результатами 2017 даний показник зменшився до рівня 1,05 абс. од..

Дебіторська заборгованість в «XXXXX» – це заборгованість клієнтів перед компанією за оплату чи оренду продукції. Як правило, чим вище цей показник, тим краще, тому що підприємство швидше одержує оплату по рахунках. З іншого боку, надання покупцям товарного кредиту є одним з інструментів стимулювання збуту, тому важливо знайти оптимальну тривалість кредитного періоду [45].

Коефіцієнт дебіторської заборгованості має схожу тенденцію як і в коефіцієнті кредиторської заборгованості і показник станом на кінець 2017 року становить 4,42 абс.од..

Також компанією використовується DSO – що визначає середню тривалість кредитного періоду, норма даного показника – не більше 60 днів.

Для оцінки ділової активності також розраховуються коефіцієнти рентабельності активів (усього капіталу), рентабельності власного капіталу, рентабельності діяльності та рентабельності продукції.

- 1) Коефіцієнт рентабельності активів (усього капіталу) розраховується за формулою (2.8):

$$K_{p.a} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \quad (2.8)$$

- 2) Коефіцієнт рентабельності власного капіталу розраховується за формулою (2.9):

$$K_{p.v.k.} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість власного капіталу}} \quad (2.9)$$

- 3) Коефіцієнт рентабельності продукції розраховується за формулою (2.10):

$$K_{p.n.} = \frac{\text{Фінанс. результат від оп. діяльн.} + \text{Інші оп. витрати} - \text{Інші оп. дох.}}{\text{Собів.} + \text{Адмін. витрати} + \text{Витрати на збут}} \quad (2.10):$$

Таблиця 2.6.

Динаміка зміни коефіцієнтів, що використовуються для аналізу рентабельності підприємства ТОВ «XXXXX Україна» за період 2013-2017рр.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017
Коефіцієнт рентабельності активів (усього капіталу)	0,11	-0,20	-0,05	0,25	0,12
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,36	-1,95	-0,96	0,88	0,39
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,24	-2,33	0,45	0,51	0,45

Розраховано за даними [Додаток А, Б]

Отже можна сказати, що становище підприємства за останні 4 роки покращується, рентабельність показників збільшується, а це означає, що збільшується ефективність роботи організації в загалом. На даний момент можна зазначити, що основна діяльність підприємства є прибутковою і компанія поступово стабілізує свою фінансову стійкість.

Таким чином, з метою ефективного функціонування фінансового механізму діяльності суб'єкта господарювання як системи, необхідно чітко визначити

перелік його елементів та показників, а також чітко визначити їх галузеві особливості. Це дозволить виявити найбільш дієві інструменти для досягнення цілей фінансової політики з метою забезпечення безперебійної та ефективної діяльності суб'єкта підприємництва. При аналізі необхідно всебічно враховуючи фінансові можливості підприємств, об'єктивно оцінюючи характер внутрішніх та зовнішніх факторів, фінансовий механізм забезпечує відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства умовам, які склалися на ринку товарів і фінансовому ринку [30].

В сучасних умовах ринку господарювання все більшого значення набуває операційний менеджмент, який забезпечує результативність основної діяльності підприємств, що створює реальне підґрунтя для успішної реалізації їхніх загальних цілей і місії. Підвищення ефективності процесу виробництва продукції, є одним з головних завдань розвитку підприємств промисловості.

Основними завданнями аналізу стану та структури використання продукції підприємства є аналіз використання існуючих запасів, системний аналіз забезпеченості підприємства та його структурних підрозділів необхідною кількістю запасів продукції, перевірка ефективності використання продукції, для прогнозування використання продукції в наступних періодах та їх вплив на основні економічні показники діяльності підприємств.

При вивченні величини та структури використання продукції на підприємстві «XXXXX» більшу увагу доцільно звернути на виявлення тенденції змін таких складових, як кількість нової продукції, продукції, що знаходиться в оренді споживачів, кількість продукції, яка повернулась з оренди, кількість продукції в ремонтному фонді, який рівень коефіцієнту використання.

Рис 2.7. Структура використання продукції на підприємстві «XXXXX» за 2017 р.,
%

Складено за даними [30]

Коефіцієнт використання продукції «Рівень утилізація» – є одним з головних показників ефективності роботи компанії, він показує скільки %

продукції (основних засобів) знаходиться в оренді, тобто у використанні клієнтів на будівельних майданчиках.

На основі проаналізованих даних, можна зазначити, що відбувається загальна тенденція до зменшення обсягу продукції може свідчити про оптимізацію обсягів продукції для підвищення ефективності її використання. Цей процес відбувається за рахунок утилізації бракованої продукції та розпродажу, що відбувається з таких причин: старіння моделей та високий рівень знову продукції, великий обсяг деяких видів продукції на складі, що не використовується та спостерігається на неї зменшення попиту в майбутньому.

Отже, перехід від технологічного до економічного балансування операційної діяльності підприємства є новим змістом планово-економічної роботи підприємства. На перше місце виходять фінансово-економічні баланси витрат та доходів, прибутків та податків і інвестицій, позик та джерел їх покриття, грошових витрат та грошових доходів.

2.2. Діагностика стійкості внутрішнього середовища підприємства та моніторинг стану будівельної галузі

Дослідження ефективного управління стійким розвитком підприємства необхідно розглядати з позицій системного підходу. Особливістю комплексної системи управління стійким розвитком є велика кількість елементів, що характеризують сторони функціонування та сполучною ланкою яких виступають основні функції управління: планування, організація, мотивація, контроль, регулювання. Взаємозв'язок і взаємодія підсистем забезпечує досягнення поставлених підприємством цілей розвитку [34].

Стратегічні пріоритети стійкого розвитку – комплекс першочергових цілей діяльності підприємства в виділених з урахуванням галузевої специфіки сферах, досягнення яких, згідно з установленими критеріям, може характеризувати розвиток підприємства як стійке.

Досягнення цілей та результативності діяльності, щодо забезпечення стійкого розвитку підприємства можливе лише з урахуванням особливостей, таких як:

- характер розвитку галузі підприємства (специфіка виробництва, розвиненість інфраструктури ринку, динаміка зміни суспільних потреб, можливість прогнозування попиту на ринку, проблема обмеженості ресурсів, забезпеченість інформацією про конкурентів);
- характер функціонування підприємства (ступінь гнучкості системи управління, стан основних економічних показників, складність процесів та їх взаємозв'язків, складність та адаптивність організаційної структури, технологічні особливості виробництва, рівень інформаційної забезпеченості, екологічність виробництва);
- характер стратегій, використовуваних при вирішенні проблем розвитку та прийнятті управлінських рішень;
- та інше [34].

Особливістю системного управління стійким розвитком є велика кількість елементів, сполучною ланкою яких виступають основні функції управління. Взаємозв'язок і взаємодія підсистем забезпечує досягнення поставлених підприємством цілей розвитку. Якщо вести мову про складові стійкого розвитку, важливим є розуміння тісного взаємозв'язку та взаємодії соціальних, економічних та екологічних процесів, адже лише комплексний розвиток цих елементів дозволить досягти високих результатів та ефекту синергії [23].

Стратегічна стійкість – це динамічне, комплексне, складне і багатогранне поняття, що потребує зваженого підходу до визначення напрямів її забезпечення. Під забезпеченням стратегічної стійкості підприємства слід розуміти розробку комплексу заходів та формування організаційно-економічного механізму їх реалізації, спрямованих на досягнення підприємством стратегічних цілей і подальший розвиток в умовах постійного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів [26]. Дуброва. О.Н. Зайцев виокремлює внутрішню (характеризує пропорційність всіх складових організації, що дозволяє забезпечити позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників і розширене виробництво) та зовнішню (безконфліктна взаємодія з оточуючим середовищем – споживачами,

конкурентами, постачальниками тощо) стійкість, які у своїй взаємодії формують стійкість підприємства в цілому [35].

Алгоритм забезпечення стратегічної стійкості підприємства (чи стійкості її складової) повинен мати наступні кроки:

- діагностика поточної стійкості підприємства на основі певної сукупності індикаторів;
- аналіз можливостей та загроз, внутрішнього та зовнішнього середовища з метою визначення стратегічних проблем стійкості підприємства;
- аналіз альтернативних заходів та джерел, необхідних для повернення підприємства в стан рівноваги;
- формулювання рекомендацій щодо забезпечення належного рівня стратегічної стійкості та розробка заходів щодо її підвищення;
- реалізація заходів та контроль за ходом їх виконання [26].

Інструменти управління підприємством використовуються для оцінювання результатів управлінських рішень щодо розвитку господарської діяльності та попередження помилкових майбутніх рішень при контролі ступеня досягнення встановлених цілей розвитку. Основні інструменти забезпечення стійкого розвитку підприємств доцільно також розглядати з позицій 3 складових, а саме [23]:

- економічні інструменти: стратегічне планування, техніко-економічне планування, облік і аудит, управління фінансовими потоками та витратами, система контролінгу, управління якістю, управління інвестиціями та інноваціями, стимулювання;
- соціальні інструменти: організаційна структура, управління персоналом та соціальною політикою підприємства, управління системою мотивації персоналу, комунікація між різними ланками управління, розвиток потенціалу людських ресурсів, моральний клімат в колективі;
- екологічні інструменти: екологічне планування та контроль, управління відходами, сертифікація та стандартизація, ресурсоемність та енергоемність технологічних процесів, модернізація технічного оснащення [23].

Інструментарій менеджменту – це сукупність певних методів, засобів і прийомів, які застосовуються при зборі інформації, її аналізі і обробці для визначення стану системи управління і прийняття ефективних управлінських рішень, що допомагають вирішити конкретні проблеми і визначити найкращий шлях розвитку компанії.

Він використовується для оцінювання результатів управлінських рішень щодо розвитку господарської діяльності та попередження помилкових майбутніх рішень при контролі ступеня досягнення встановлених цілей розвитку. Інструменти забезпечення стійкого розвитку підприємств доцільно розглядати з позицій 3 складових, основні з них зображені на Рис.1.3.

Стратегічне управління підприємством «XXXXX» передбачає розробку і обґрунтування заходів і планів досягнення визначених цілей, в яких врахований технічний, фінансовий і трудовий потенціал підприємства, а також його виробничо-збутові можливості.

Одним з основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії є SWOT-аналіз[36].

SWOT – початкові літери слів Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості), Threats (Загрози). SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства. SWOT-аналіз — дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок, а також формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей — адаптації до середовища або формування впливу на нього [36].

Отже, використовуючи методологію SWOT-аналізу табл. 2.7., виявлено стратегічні проблеми та альтернативні варіанти забезпечення стійкості підприємства. Основними стратегічними проблемами, що уповільнюють розвиток

«XXXXX» є нестабільність зовнішнього середовища та складність прогнозування ситуації на ринку, втрата потенційних клієнтів, програш тендерів проектів через високу ціну а також нестачу необхідної продукції, необхідний пошук нових маркетингових інструментів для залучення нових клієнтів та аналізу ринку, а також проведення оптимізації організаційної структури та бізнес-процесів компанії, перегляд та покращення руху інформаційних потоків.

SWOT-аналіз компанії «XXXXX»

Зовнішнє середовище	Можливості		Оцінка	Загрози	Оцінка
	<ul style="list-style-type: none"> Розвиток інноваційних технологій Збільшення об'єму та потенціалу ринку Удосконалення інструментів управління бізнес-процесами компанії Збільшення темпів розвитку будівельної галузі Розвинена логістика ринку 		1 3 1 3 2	<ul style="list-style-type: none"> Стрибки курсів валют Низький рівень культури будівництва в Україні Сезонність та нестабільність попиту на продукцію Неможливість довгострокового планування Низький рівень платоспроможності потенційних клієнтів Посилення конкуренції Недостатність інформації про стан ринку та конкурентів 	1 3 2 1 2 3 1
Внутрішнє середовище					
Сильні сторони	Оцінка	Стратегічні проблеми = Чіткі орієнтири розвитку + Збільшення темпів розвитку будівельної галузі = Нестабільність зовнішнього середовища та складність прогнозування ситуації на ринку, потрібно підвищити гнучкість та адаптивність за рахунок реорганізації компанії. Стратегічні альтернативи = Висока якість продукції + Збільшення об'єму та потенціалу ринку = Підвищення конкурентних переваг продукції, поява нових клієнтів		Стратегічні проблеми = Чіткі орієнтири розвитку компанії + Посилення конкуренції = Пошук нових маркетингових інструментів для залучення нових клієнтів та аналізу ринку. Стратегічні альтернативи = Висока якість та технологічність продукції + Недостатність інформації про стан ринку та конкурентів = Підтримувати управління якістю продукції, оскільки це одна з найважливіших переваг компанії.	
Чіткі орієнтири розвитку компанії Постійний аналіз стану компанії Високий рівень кваліфікації робітників Позитивна динаміка фінансових показників Висока якість та технологічність продукції Висока пізнаваність бренду Високий рівень сервісу Лояльність до клієнтів Можливість оренди продукції	1 2 3 2 3 1 2 3 2				
Слабкі сторони	Оцінка	Стратегічні проблеми = Низький рівень комунікації + Удосконалення інструментів управління бізнес-процесами компанії = Проведення оптимізації організаційної структури та бізнес-процесів компанії, перегляд та покращення руху інформаційних потоків. Стратегічні альтернативи = Повільне протікання бізнес-процесів + Збільшення темпів розвитку будівельної галузі = Необхідне підвищення адаптивності компанії, щоб темпи внутрішніх змін, відповідали змінам зовнішнього середовища.		Стратегічні проблеми = Висока ціна в порівнянні з вітчизняними виробниками + Посилення конкуренції = Втрата потенційних клієнтів, програш тендерів проектів. Стратегічні альтернативи = Періодична нестача необхідної кількості запасів продукції + Неможливість довгострокового планування = Необхідно покращувати систему планування та управління запасами	
Висока ціна в порівнянні з вітчизняними виробниками Періодична нестача необхідної кількості запасів продукції Не адаптивна організаційна культура Низький рівень комунікації Посадові інструкції не чітко визначені Повільне протікання бізнес-процесів	3 2 1 3 2 2				

(Складено автором)

Основними стратегічними альтернативами були визначено такі, як підвищення конкурентних переваг продукції, поява нових клієнтів, покращення системи планування та управління запасами, продовжувати розвивати управління якістю продукції, оскільки це одна з найважливіших переваг компанії та необхідно підвищити адаптивності компанії, щоб темпи внутрішніх змін, відповідали змінам зовнішнього середовища.

Процес забезпечення стратегічної стійкості повинен бути націлений на вирішення стратегічних проблем та мінімізацію негативних впливів внутрішнього та зовнішнього середовища, а також максимальне використання внутрішніх можливостей для досягнення і підтримки конкурентних переваг та визначення стратегічних альтернатив [26].

Реалізуючи форми прояву стійкого розвитку на особливості організації будівельного процесу, можна стверджувати, що поєднання цілей економічного зростання із соціальними та екологічними аспектами виступає стратегічною метою діяльності промислових підприємств [37].

Особливості та характеристики привабливості будівельної галузі:

- за останні роки галузь має високий потенціал до росту, а саме наростивши темпи будівництва за підсумками першої половини 2018 року на 10%, а темпи виробництва суміжної продукції (опалубки) зріс на 18%, але через низку невирішених проблем її розвиток уповільнюється;
- ринок будівельної галузі перенасичений підприємствами, які мають схожі завдання, функції, товари та послуги, які вони реалізують, тому можливість входу до галузі нового підприємства є низькою;
- попит є нестабільний та сезонний, хоч потреба в будівництві зростає з кожним місяцем, але в перспективі можливий період застою, особливо після масової розбудови великих розвинутих міст,;
- в перспективі розвитку галузі, найближчим часом буде відбуватись посилення конкуренції особливо за технологічними перевагами та впровадженнями інноваційних технологій, які будуть забезпечувати низькі витрати і високу якість продукції та послуг;

- за недостатністю інформаційного забезпечення в будівельній галузі зростає рівень невизначеності, оскільки інформацію про конкурентів та стан ринку можливо отримати лише з власних аналітичних досліджень.

На основі зазначених особливостей, можна зробити висновок, що нестійкий розвиток будівельного підприємства характеризується порушенням його здатності функціонувати й втратою або отриманням нових можливостей розвиватися з приростом результату у порівнянні з попереднім періодом в умовах дії чинників, що породжуються стосунками в ринковій економіці та створює погрози або сприятливу ситуацію для стійкого соціально-економічного та екологічного розвитку майбутніх поколінь [38].

Основною метою діяльності будівельних підприємств є отримання прибутку та задоволення інтересів власників. Враховуючи достатній рівень привабливості галузі, досягнути конкурентних переваг на ринку можливо за рахунок активного впровадження інноваційних розробок, що дозволить раціонально організовувати технологічні процеси, скоротити термін будівництва, покращити якість конструкторських рішень, забезпечити комфорт будівель та безпеку їх експлуатації, запровадити індивідуальний підхід до проектування об'єктів, орієнтуючись на потреби замовників [38].

Виступаючи провідником інновацій, будівельна галузь впливає на розвиток суміжних видів промислової діяльності та визначає рівень соціально-економічного добробуту країни. Так, розвиток будівельного сектору створює додаткові робочі місця, що впливає на рівень зайнятості населення та його добробут, забезпечує потреби населення у доступному житлі та сприяє розвитку інфраструктурних об'єктів країни [37].

За останні кілька років суттєво змінився статус вітчизняного виробника. Українські матеріали та технології поступово відвоюють утрачені ринкові позиції. На даний час український споживач не часто віддає перевагу вітчизняній продукції, що свідчить про низький рівень конкурентоспроможності будівельних матеріалів. Має попит високоякісний товаром або оптимальний по співвідношенню «ціна-якість». Один з

ефективних методів просування своєї продукції в умовах конкуренції, що посилюється – це вкладення в свій імідж, в свій бренд, постійно підтримуючи його. А імідж компанії – це, в першу чергу, висока якість, до і після продажне обслуговування, відмінний сервіс і не високі ціни.

Не зважаючи на те, що будівництво в Україні стає все більш розвиненим, розвиток і функціонування будівельного господарства ускладнюється цілою низкою проблем. Однією з причин подібного протиріччя є відсутність надійної і достовірної інформації про стан ринку будівельних послуг [37].

Наразі гостро стоїть маркетингова проблема збору інформації про конкурентів. Для будівельних підприємств найлегше отримувати первинну інформацію, що збирається від споживачів, посередників, бази даних податкових та з інших джерел. Велика роль і неформальних методів збору даних, що здійснюються, найчастіше, шляхом проведення технічної, комерційної, маркетингової розвідки. Джерелами інформації про фірми конкуренти можуть бути також спеціалізовані виставки. Основні конкуренти компанії «XXXXXX» зображені на рис.2.8.

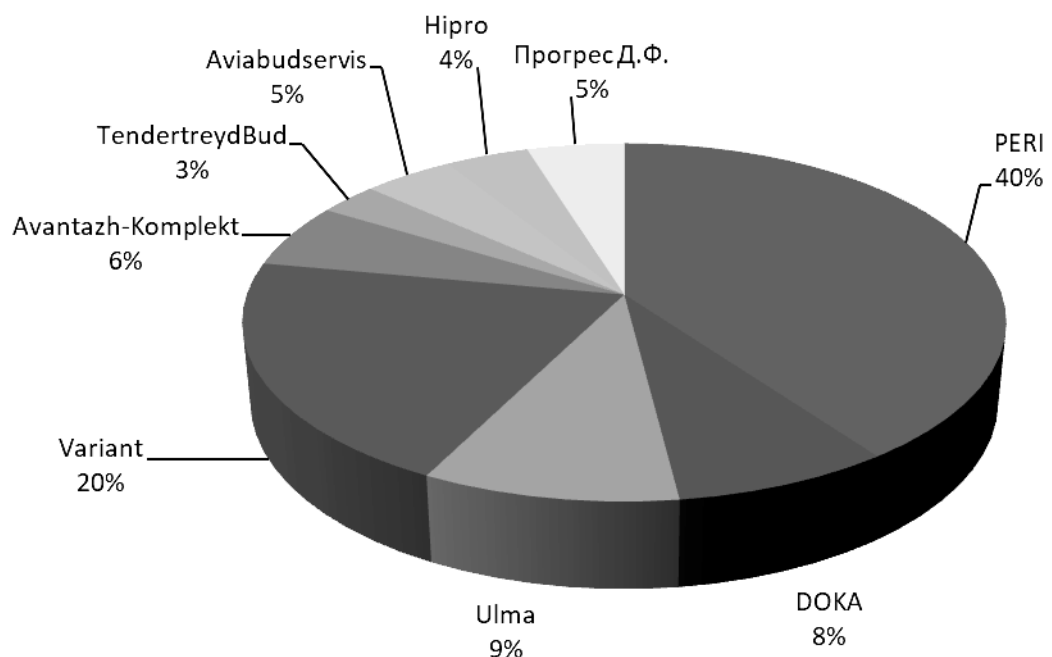


Рис. 2.8. Частка охоплення ринку опалубки конкурентами за 2017 рік
Складено за даними [30]

Суть конкурентної стратегії підприємства полягає в створенні майбутньої конкурентоспроможності швидше, ніж конкуренти досягнуть того, що підприємство має сьогодні. Вибір стратегії залежить від природи області і умов конкуренції в ній. Адже підприємства-конкуренти можуть надавати велику споживчу цінність, пропонуючи клієнтам більш низьчі, у порівнянні з конкурентами, ціни або забезпечуючи більше вигод, які виправдовують більш високі ціни.

Здебільшого в одній стратегічній групі підприємства будівельної галузі опиняються, оскільки працюють в інтервалі параметрів «ціна-якість».

Аналізуючи карту стратегічних груп «XXXXXX» рис.2.10 можна зазначити, що основним прямим конкурентом «XXXXXX» є австрійська компанія Doka, яка також займається продажем та наданням послуг з оренди опалубки. Вона знаходиться в одному сегменті зі схожими показниками параметрів ціна-якість, її недоліки в порівнянні з компанією «XXXXXX» полягають в меншому рівні технологічності продукції, а також в Українському представництві здебільшого продається продукція, що вже була у вжитку і лише незначну частку становить нова продукція.

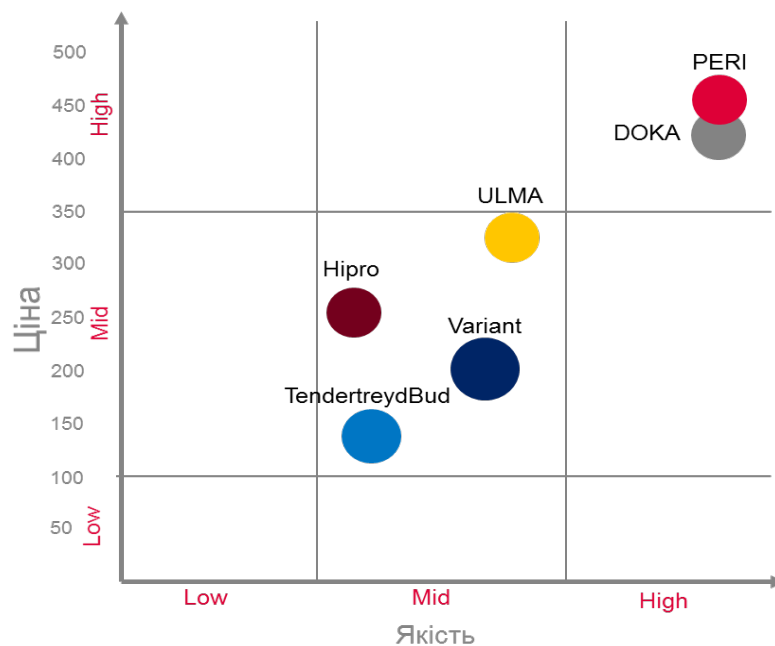


Рис. 2.9. Карта стратегічних груп ТОВ «XXXXXX» та його конкурентів
Складено за даними [30]

Іспанська компанія “Ulma” також є одним з головних конкурентів в одному сегменті карти стратегічних груп, її відмінність полягає в тому, що в них немає послуг з надання опалубки в аренду, лише продаж.

З вітчизняних виробників опалубки найбільшим конкурентом в є компанія “Варіант”, яка займає більше 50% від всього ринку продажу опалубки в Україні. Основною конкурентною перевагою даної компанії є низька ціна на продукцію, приблизно на 25-30% нижча, ніж в компанії «XXXXX», але вона є недостатньо якісною і період її використання є низьким. Також вітчизняними конкурентами є компанії “Hipro” та “Tendertreybud”, конкурентні переваги та недоліки даних компаній схожі з «Варіантом». Дані компанії також не надають послуг оренди опалубки.

Отже, розглядаючи механізм забезпечення стратегічної стійкості підприємства ТОВ «XXXXX», було проаналізовано взаємозв'язок складових стратегічної стійкості. Можна зазначити, що дане підприємство, має достатній рівень стійкості, а також є одним з лідером на ринку товарів. Забезпечення стійкості підприємства вимагає вирішення визначених основних стратегічних проблем. Можна зазначити, що згідно SWOT аналізу у компанії переважає кількість сильних сторін, що потрібно використовувати для подальшого розвитку та підвищення стійкості.

Одним з найбільших чинників порушення стійкості є особливості будівельного комплексу, а саме нестабільність, нестача необхідної інформації, неможливість прогнозування попиту, сезонність робіт. Це все призводить до зниження ефективності господарської діяльності і створює загрози для стійкого соціально-економічного і екологічного розвитку, тому є необхідність в прийнятті правильних управлінських рішень та обрання стратегічних альтернатив відповідно.

2.3. Оцінка забезпечення стійкого розвитку підприємства

«XXXXX» в усіх своїх принципах орієнтована на підтримку сталості розвитку. Дії, що орієнтовані на майбутнє, засновані на економічній, соціальній та екологічній сталості, завжди були центральним елементом культури «XXXXX». ТОВ «XXXXX» впровадили довгострокову стратегію управління, починаючи зі створення нових робочих місць та комплексної програми навчання зі стратегічного розвитку нових ринків і сфер бізнесу для співробітників компанії.

Основними напрямками оцінки стану системи забезпечення стійкості підприємства в умовах турбулентності зовнішнього середовища є:

- 1) економічна стійкість;
- 2) виробничо-технологічна стійкість;
- 3) маркетингова стійкість;
- 4) організаційно-структурна стійкість;
- 5) соціальна стійкість;
- 6) екологічна стійкість.

Розглянемо детальніше кожен напрямок.

Економічна стійкість підприємства – поняття комплексне, як і сама господарська діяльність, і характеризує його стан по відношенню до зовнішніх впливів, яке можна вважати стійким, якщо при рівних зовнішніх впливах і внутрішніх зрушеннях, воно схильне до менших змін по відношенню до колишнього [37].

Поряд із цим, система показників, яка характеризує економічну стійкість підприємства та її складові включає: рівень фінансової стійкості, рівень виробничої стійкості, рівень управлінської стійкості, рівень кадрової стійкості, , рівень маркетингової стійкості, рівень науково-технічної стійкості [39, с. 308 – 309].

Розгляд економічного напрямку на підприємстві «XXXXX» доцільно розпочати з стану фінансової стійкості підприємства, що відбувається за рахунок підвищення якості продукції, ефективного управління витратами підприємства за критерієм їх мінімізації, для забезпечення стабілізації та прибутковості діяльності підприємства. Такий підхід дозволить оптимізувати

фінансові потоки підприємства, знизити вартість продукції та забезпечити платоспроможний попит на них [40, с. 6].

Коефіцієнт фінансової стійкості – індикатор, який говорить про здатність компанії залишатися платоспроможною в довгостроковій перспективі. Коефіцієнт фінансової стійкості розраховується як співвідношення суми власного капіталу і довгострокових зобов'язань до суми пасивів. Значення коефіцієнта вказує, яку частку активів компанія здатна фінансувати за рахунок постійного капіталу і капіталу, залученого на довгостроковій основі [40]. Розраховується за формулою:

$$1) \quad K_{\text{фс}} = \frac{(\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання})}{\text{Сума пасивів}} \quad (2.11)$$

Таблиця 2.8.

**Динаміка зміни коефіцієнту фінансової стійкості підприємства ТОВ
«XXXXX» за період 2013-2017 рр., %**

Показник	2013	2014	2015	2016	2017
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,31	0,12	0,05	0,30	0,30

Розраховано за даними [Додаток А, Б]

Нормативне значення даного показника знаходиться в межах 0,5-0,8. Більш високе значення не є типовим для активних компаній, адже короткострокові зобов'язання формуються постійно. Отже як висновок, ми можемо сказати, що розраховані значення говорять про недостатню фінансову стійкість в довгостроковій перспективі, але ми можемо спостерігати, що стан стабілізується та покращився за останній рік [40].

Для підвищення показника можна працювати в двох напрямках:

1. Збільшення суми власного капіталу.
2. Збільшення суми довгострокових позикових коштів.

Заходами по першому напрямку можуть бути: реінвестування прибутку, додаткова емісія акцій і т.д.. Заходами за другим напрямком можуть бути: емісія облігацій (на період більше року), отримання кредиту від банку, отримання кредитних коштів від інших підприємств і т.д [40].

В загальному, на даний момент можна зазначити, що основна діяльність підприємства є прибутковою і компанія поступово стабілізує свою фінансову стійкість. Інші складові економічної стійкості розглянемо далі.

Виробничо-технологічна стійкість. Ефективність реалізації даного напрямку в значній мірі впливає на досягнення стратегічних цілей стійкого розвитку будівельного підприємства, адже саме від прогресивності технологій, їх відповідності сучасним вимогам НТП та технічного стану виробничих потужностей залежить якість будівельних робіт та конкурентоспроможність кінцевої продукції.

Важливим об'єктом підвищення технічного рівня підприємства «XXXXX» виступає його технологічна складова, формування якої здійснюється відповідно до досягнень науково-технічного прогресу та вимог споживчого ринку. Запровадження новітніх технологій у виробництво систем «XXXXX» забезпечує зниження операційних витрат, підвищення продуктивності праці та скорочення термінів будівництва, а також як результат покращує експлуатаційні характеристики будівель та забезпечує екологічність виробничого процесу.

Маркетингова стійкість. Головний акцент в даній складовій внутрішньої стійкості компанії «XXXXX» необхідно робити на утриманні ринкової позиції підприємства в умовах постійних непередбачуваних змін у маркетинговому середовищі.

Підприємство, що відрізняється від інших підвищеною маркетинговою стратегічною стійкістю, може формувати більш конкурентоспроможну ринкову позицію, яка характеризується більш стабільними маркетинговими відносинами; більш досконалим маркетинговим потенціалом, що постійно розвивається за рахунок посилення зусиль підприємства щодо ідентифікації та розвитку нових ринкових можливостей і підвищення рівня реалізації наявних можливостей; більш вираженою ключовою маркетинговою компетенцією [41].

Маркетингова стійкість підприємства виражається:

- у нарощуванні маркетингового потенціалу підприємства та його найбільш повній реалізації (особливо такої його компоненти, як можливості);
- у зміцненні ринкової позиції та підвищенні конкурентоспроможності підприємства;
- у покращенні фінансового стану підприємства;
- у підвищенні ризикостійкості маркетингової діяльності підприємства [41].

До показників, які характеризують стан маркетингової стійкості для комплексної оцінки економічної стійкості підприємства можна віднести наступні (табл.2.9):

- 1) Коефіцієнт рентабельності діяльності розраховується за формулою (2.12):

$$K_{p.d.} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід (виручка)}} \quad (2.12)$$

- 2) Показник коефіцієнт ефективності реалізації товарів розраховується за формулою (2.13):

$$EPT = \frac{\text{Витрати на реалізацію товарів}}{\text{Доходи від реалізації товарів}} \quad (2.13)$$

Таблиця 2.9

**Показники стану маркетингової стійкості підприємства ТОВ «XXXXX»
за період 2013-2017 рр.**

Показник	2013	2014	2015	2016	2017
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,18	-0,41	-0,05	0,27	0,14
Ефективність реалізації товарів	0,56	0,75	0,47	0,46	0,52

Розраховано за даними [Додаток А, Б]

Отже можна сказати, що коефіцієнт рентабельності діяльності компанії збільшується, а це означає, що ефективність бізнесу компанії підвищується в загалом. Показник ефективності реалізації товарів має нестабільний характер, але за останні роки даний показник має позитивну тенденцію до зниження. На даний момент можна зазначити, що основна діяльність підприємства є прибутковою, що має пряму залежність з покращенням маркетингової стійкості.

Також при визначенні маркетингової стійкості необхідно проаналізувати частку підприємства на ринку, результат зображено на рис.2.10 та 2.11.

Як висновок ми можемо зазначити, що компанія є лідером на ринку з оренди продукції, а також посідає 2 місце з продажу. Позитивною є динаміка зростання частки ринку компанією XXXXX в структурі продажу товарів, а саме в 2018 році становить 39%, що на 1% більше, ніж у Варіанта, що є постійним лідером.

Рис. 2.10. Частка компаній на ринку оренди 2016-2018рр.,%

Складено за даними [30]

Рис. 2.11. Частка компаній на ринку оренди 2016-2018рр.,%

Складено за даними [30]

Один з ефективних методів просування своєї продукції в умовах конкуренції, що посилюється – це інвестування в імідж компанії, як клієнтоорієнтованої, та в різні методи поліпшення взаємовідносин з клієнтами компанії. Клієнтоорієнтованість – це висока якість продукції, до і після продажне обслуговування, відмінний сервіс, не високі ціни та впровадження систем лояльності до клієнтів.

Встановлення, підтримка та розвиток стабільних і довгострокових відносин з клієнтами відіграє важливу роль в забезпеченні безперервності діяльності компаній і є одним з важливих джерел їх конкурентної переваги. Особливу роль в досягненні цієї мети відіграє персонал організації, так як саме він взаємодіє з клієнтами. Тому необхідність розпізнавати та розвивати у працівників компетенцію клієнтоорієнтованості є важливою і актуальною для будь-яких організацій. Цим і зумовлена актуальність теми дослідження.

Організаційно-структурна стійкість. Перспективний видом організаційних нововведень у сфері управління підприємством «XXXXXX» виступає: автоматизація процесів, визначення чітких посадових функцій для уникнення дублювання функцій, аутсорсинг як інструмент підтримки ефективності бізнесу та підвищення гнучкості його організаційної структури. Застосування аутсорсингу передбачає делегування на договірних засадах окремих бізнес-процесів зовнішнім виконавцям, які спеціалізуються у відповідних сферах діяльності, в результаті чого підприємство концентрує свої ресурси на здійсненні тих операцій, які формують його ключові компетенції на ринку, та активно реалізовує інноваційну модель розвитку [42].

Результативність використання даних нововведень в системі управління підприємством «XXXXXX» проявляється у підвищенні якості виконання будівельно-монтажних робіт, забезпеченні оперативності прийняття рішень, розподілі ризиків між усіма учасниками, які залучені до процесу будівництва, запровадженні більш ефективних форм дистанційного співробітництва [42, 43, с. 133].

Разом з тим, незважаючи на переваги такої співпраці, підприємство несе повну відповідальність за кінцеві результати своєї діяльності, тому особлива увагу приділяється встановленню меж самостійності будівельного підприємства в управлінні власними справами та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу. Такий підхід вимагає проведення трансформації підходів до управління підприємством та перерозподілу ресурсів (обладнання, транспортні засоби, кадри, фінанси) на користь тих бізнес-процесів, які беруть безпосередню участь у створенні кінцевої продукції, а не здійснюють обслуговування виробничого процесу або його матеріально-технічного забезпечення [42].

Для аналізу стану організаційно-структурна стійкість компанії «XXXXXX» доцільно визначити такі показники (табл. 2.10):

Таблиця 2.10

**Показники організаційно-структурної стійкості підприємства ТОВ
«XXXXX» за період 2013-2017 рр.**

Показник	2013	2014	2015	2016	2017
Ступінь централізації управлінських функцій	0,20	0,26	0,30	0,36	0,4
Питома вага (частка) управлінського персоналу в загальній чисельності працівників підприємства	0,18	0,14	0,12	0,13	0,1
Коефіцієнт зайнятості персоналу в апараті управління	0,5	0,48	0,42	0,5	0,36

Розраховано за даними [30; Додаток А, Б]

1) Ступінь централізації управлінських функцій (2.14):

$$K_{ц.уф} = \frac{K - \text{сть управлінців вищого щабля управління}}{K - \text{сть управлінців нижніх щаблів управління}} \quad (2.14)$$

2) Питома вага (частка) управлінського персоналу в загальній чисельності працівників підприємства (2.15):

$$ПВ_{упр.} = \frac{\text{Чисельність управлінського персоналу підприємства}}{\text{Загальна чисельність працівників}} \quad (2.15)$$

3) Коефіцієнт зайнятості персоналу в апараті управління (2.16):

$$K_{з.ау} = \frac{\text{Чисельність апарату управління}}{\text{чисельність промислово – виробничого персоналу}} \quad (2.16):$$

Також доцільно визначити коефіцієнт дублювання функцій – відношення кількості функцій, що закріплені за відділам до загальної кількості функцій в організаційній структурі. Чим ближче цей коефіцієнт до 1, тим небезпечніша ситуація в апараті управління, оскільки декілька підрозділів виконують одну і ту саму функцію, неефективно витрачаючи ресурси.

- $K_{д.ф.}$ фінансового відділу = 0,10;
- $K_{д.ф.}$ комерційного відділу = 0,50;
- $K_{д.ф.}$ операційного відділу = 0,35;
- $K_{д.ф.}$ адміністрації = 0,05.

Проаналізувавши організаційно-управлінську стійкість, можна зробити висновок, що необхідно знижувати рівень централізації управлінських функцій, оскільки відбувається велике навантаження на управлінський апарат компанії. А також існує проблема в комерційному та операційному відділу з дублюванням функцій. Тому підприємство має недостатній рівень забезпечення соціальною стійкістю, що впливає на стійкий розвиток взагалом.

Соціальна стійкість. Соціальна спрямованість стійкого розвитку підприємства «XXXXX» проявляється у накопиченні та збереженні інтелектуального потенціалу суспільного виробництва шляхом інвестування у розвиток персоналу. Таким чином, реалізуючи власні прагнення підвищити якість продукції, досягти економії трудових ресурсів, збільшити продуктивність праці та забезпечити постійний грошовий потік, підприємство інвестує кошти у навчання персоналу з тим розрахунком, що вони будуть компенсовані шляхом практичного застосування працівниками здобутих вмінь на виробництві. Ефект від інвестування в людський капітал є довгостроковим, адже формується поступово і визначається людиною як носієм інтелектуальних цінностей [40].

Особливої уваги керівництва підприємства «XXXXX» у соціальному векторі стійкого розвитку потребують питання охорони праці на виробництві, на складі та в ремонтних цехах, адже виконання даних робіт пов'язано із високим ризиком настання травматизму, погіршенням самопочуття через напруженість праці, професійних захворювань. Саме тому дотримання безпечних умов праці є необхідною умовою відтворення трудового потенціалу підприємства та основою його економічного зростання [40].

В системі управління персоналом для забезпечення стійкого розвитку необхідним елементом є екологічна культура персоналу, що визначається як набуття знань персоналом з екологічних проблем та підвищення рівня самоусвідомлення загрози екологічної небезпеки.

Для аналізу соціальної стійкості компанії «XXXXX» доцільно визначити такі показники (табл. 2.11):

Таблиця 2.11

Показники соціальної стійкості підприємства ТОВ «XXXXX» за період 2013-2017 рр.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017
Коефіцієнт плинності кадрів	0,18	0,25	0,04	0,02	0,02
Витрати на персонал	0,22	0,14	0,12	0,22	0,24

Розраховано за даними [30; Додаток А, Б]

1) Ступінь централізації управлінських функцій (2.17):

$$K_{\text{плн.}} = \frac{K - \text{сть працівників звільн. з неповажн. причин}}{\text{Загальна чисельність працівників}} \quad (2.17)$$

2) Показник рівня витрат на управління персоналом (2.18):

$$B_{\text{п.}} = \frac{\text{Витрати підпр. на персонал}}{\text{Загальні витрати підприємства}} \quad (2.18)$$

Отже, в «XXXXX» вище середнього рівень соціальної складової стійкості. Для того, щоб його підвищити необхідно залучати більшу кількість коштів на управління персоналом та мотивацію.

Екологічна стійкість. Компанія XXXXX та її підрозділи в тому числі і «XXXXX» розробляють координаційний центр, що орієнтований на краще використання матеріалу, в той час як навантаження оптимізованої конструкції систем і компонентів системи XXXXX забезпечує економічне та раціональне використання матеріалів та ресурсів.

Нові технології та ефективні процеси у виробництві забезпечують ресурсозберігаюче виробництво і найкращу якість продукції. Це гарантує високу кількість повторних застосувань і тривалий термін служби систем «XXXXX», що, в свою чергу, позитивно впливає на використання ресурсів. Деякі види товарної продукції виготовлені з технополімера в прес-формі, що не утворює ніяких відходів. Цей матеріал, що використовується може бути використаний для виробництва нових видів продукції.

Вибір сировини для опалубки та їхніх закупівель відбувається з точки зору екологічної стійкості. Деревина для фанерних форм, виробляється з сертифікованих лісів, процес вирощування яких знаходиться під постійним контролем. Процеси закупівель сировини та продукції є невід'ємною частиною системи управління якістю, підприємство постійно оптимізує поточні та майбутні екологічні витрати. Ще одна із складових забезпечення стратегії сталого розвитку компанії – це заміна небезпечних або шкідливих речовин в процесі виготовлення продукції XXXXX.

Безвідхідне виробництво є ще одним із символів сталого розвитку «XXXXX». В якості продукту залишкових відходів у виробництві опалубки є

тріска, яка використовується як біомаса для власної електростанції поруч з штаб-квартирою компанії в Вайсенхорн, що генерує теплову та електричну енергію, якої вистачає для опалення компанії та населеного пункту, що знаходиться поблизу, а також завдяки цьому відбувається зменшення близько 200 тис. тонн викидів CO₂ викидів в атмосферу.

Для аналізу екологічної стійкості компанії «XXXXX» доцільно визначити такі показники (табл. 2.11):

Таблиця 2.11

Показники екологічної стійкості підприємства ТОВ «XXXXX» за період 2013-2017 рр.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017
Рівень використання відходів	0,13	0,09	0,08	0,14	0,21
Рівень утилізації браку	0,11	0,12	0,14	0,30	0,34
Витрати на охорону навколишнього середовища	0,22	0,14	0,12	0,22	0,24

Розраховано за даними [30]

1) Рівень використання відходів (2.19):

$$K_{\text{вв}} = \frac{\text{Обсяг використаних відходів}}{\text{Загальний обсяг відходів}} \quad (2.19)$$

2) Рівень утилізації відходів

$$K_{\text{ув}} = \frac{\text{Обсяг утилізації браку}}{\text{Загальний обсяг відходів}} \quad (2.19)$$

3) Витрати на охорону навколишнього середовища (2.20):

$$B_{\text{н.}} = \frac{\text{Витрати підпр. на охорону навк. середовища}}{\text{Загальні витрати підприємства}} \quad (2.20)$$

Отже, можна зазначити, що в останні роки компанія XXXXX активізувала свою діяльність з екологічного напрямку, витрати на охорону навколишнього середовища зростають, система управління екологічною стійкістю спрямована на безвідхідне виробництво та утилізацію бракованої продукції.

Таким чином, забезпечення гармонійного поєднання складових стійкого розвитку підприємства та ефективне управління їх інструментами формує стійку конкурентну позицію інноваційно-орієнтованого підприємства «XXXXX» в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Висновки до 2 розділу

1. Отже, у 2 розділі дипломної роботи було проаналізовано загальну організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства «XXXXXX», основні типи бізнесу та види продукції, цілі та місію компанії, організаційну структуру, досліджено планово-економічну та обліково-фінансову діяльність підприємства та кадрову політику на підприємстві «XXXXXX». Як висновок, можна зазначити, що в 2014 році підприємство переживало економічний спад, що позначилось на всіх складових діяльності, але в 2015-2017 роках стан підприємства стабілізувався та помітна тенденція до зростання, тому на кінець 2017 року економічний стан стабілізувався і підприємство отримало чистий прибуток 57,87 тис. грн., причини покращення стали було те, що галузь має високий потенціал до росту; відбулося розширення ринкової частки компанії «XXXXXX» з продажу та оренди продукції; розширення клієнтської бази, створення сприятливих умов для співпраці з ними; кліматичні умови в 2017 році були сприятливі і попит на продукції не був сезонним, як результат коефіцієнт використання продукції зріс до показника 65%, (оптимальне значення даного коефіцієнта від 60-70%).

2. Було проведено діагностику стану будівельної галузі в Україні та визначено основні її особливості. Досліджено стан конкуренції на ринку продажі та оренди опалубки, сформовано карту стратегічних груп в параметрах «ціна-якість» та виявлено основних конкурентів. Основними конкурентами «XXXXXX» є вітчизняна компанія «Варіант» частка ринку становить 20% та міжнародні компанії «Ulma» - 9% та «Doka» - 8%. Можна зазначити, що дане підприємство, має достатній рівень стійкості, а також є одним з лідером на ринку товарів. Забезпечення стійкості підприємства вимагає вирішення визначених основних стратегічних проблем. Згідно SWOT

аналізу у компанії переважає кількість сильних сторін, що потрібно використовувати для подальшого розвитку та підвищення стійкості.

3. Проведено комплексну оцінку та розрахунок основних показників забезпечення стійкого розвитку підприємства з позицій таких складових: економічна стійкість; виробничо-технологічна стійкість; маркетингова стійкість; організаційно-структурна стійкість; соціальна стійкість; екологічна стійкість. Аналіз системи управління стійким розвитком підприємства «XXXXX» дозволив зробити висновок, що існують такі проблеми як: недостатній рівень фінансової стійкості, даний коефіцієнт в 2017 році становив $= 0,30$, що на $0,20$ абс. од. нижче від норми; високий рівень операційних витрат та необхідність автоматизація процесів; нестабільність конкурентної позиції компанії на ринку, низький рівень частки ринку з продажу; високий рівень централізації управлінських функцій, наявність проблеми дублювання посадових функцій у двох відділах; недостатня кількість витрат на управління та розвиток персоналу, а також на розвиток екологічного напрямку, недосконалість інструментів управління екологічною стійкістю.

4. Напрямок подальших досліджень є визначення та наукове-обґрунтування рекомендацій щодо реалізації рекомендацій, враховуючи особливості стану підприємства та нестабільності зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ "XXXXXX"

3.1. Стратегічні пропозиції щодо управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища

Важливим складником забезпечення стійкого розвитку підприємства є функціональна узгодженість зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, здатність підтримувати їх взаємодію.

В попередньому розділі було визначено проблемні аспекти (табл. 3.1) у забезпеченні стійкого розвитку підприємства «XXXXXX».

Таблиця 3.1

**Проблемні аспекти у забезпеченні стійкого розвитку підприємства
«XXXXXX».**

Складова стійкого розвитку	Проблеми
Економічна стійкість	1) Високий рівень дебіторської заборгованості; 2) Стан управління витратами; 3) Контроль якості продукції; 4) Впровадження системи 5S на всіх рівнях компанії.
Виробничо-технологічна стійкість	1) Необхідно покращувати систему планування та управління запасами 2) Застарівання обладнання для зберігання та ремонту продукції 3) Необхідна автоматизація внутрішніх процесів
Маркетингова стійкість	1) Нестабільність зовнішнього середовища та складність прогнозування ситуації на ринку 2) Посилення конкуренції 3) Недостатність інформації про стан ринку та конкурентів 4) Висока ціна в порівнянні з вітчизняними виробниками 5) Пошук нових маркетингових інструментів для залучення нових клієнтів та аналізу ринку.
Організаційно-структурна стійкість	1) Не адаптивна організаційна культура 2) Низький рівень комунікації 3) Посадові інструкції не чітко визначені 4) Існує необхідність знижувати централізацію управлінських функцій 5) Дублювання функцій у відділах компанії
Соціальна стійкість	6) Недостатній рівень витрат на персонал 7) Система мотивації та стимулювання персоналу; 8) Навчання персоналу
Екологічна стійкість	1) Використання інноваційних ресурсозберігаючих технологій; 2) Екологічність матеріалів для виробництва продукції; 3) Рециклінг та утилізація відходів.

(Складено автором)

Економічна стійкість. Сучасні системи управління якістю є інтегрованим механізмом управління, який дає змогу досягти визначених цілей щодо якості та орієнтований як на мінімізацію всіх видів витрат, так і на узгоджене функціонування структурних елементів підприємств

Основною проблемою фінансової стійкості компанії «XXXXX» є високий рівень дебіторської заборгованості. Дебіторська заборгованість – це складова оборотного капіталу, яка передбачає певні вимоги до фізичних чи юридичних осіб щодо оплати товарів, продукції, послуг. Велика частка дебіторської заборгованості в загальній структурі активів знижує ліквідність і фінансову стійкість підприємства та підвищує ризик фінансових збитків підприємства [44].

Різке збільшення дебіторської заборгованості і її частки в оборотних активах може свідчити про необачну кредитну політику підприємства стосовно покупців, або про збільшення обсягу продажів, або про неплатоспроможність і банкрутство частини покупців. Скорочення дебіторської заборгованості оцінюється позитивно, якщо це відбувається за рахунок скорочення періоду її погашення. Якщо ж дебіторська заборгованість зменшується в зв'язку зі зменшенням реалізації продукції, то це свідчить про зниження ділової активності підприємства [44].

При цьому можуть використовуватися різноманітні методи управління дебіторською заборгованістю, які можна класифікувати на такі групи:

1. юридичні – претензійна робота, подача позову до суду.
2. економічні – фінансові санкції (штраф, пеня, неустойка), передача в заставу майна і майнових прав, призупинення поставок продукції.
3. психологічні – нагадування по телефону, факсу, пошті, використання ЗМІ чи поширення інформації серед суміжних постачальників, що загрожує боржнику втратою іміджу.
4. фізичні – арешт майна боржника, вироблений органами державної виконавчої служби [44].

Для покращення управління дебіторською заборгованістю в компанії «XXXXXX» необхідно:

- розробити систему сегментації клієнтів – як Один з методів оцінки надійності покупця, в якій будуть враховуватись такі показники співпраці (оборот, оплачений оборот, оборот компанії з конкурентами (лояльність));
- провести удосконалення кредитної політики на основі сегментації клієнтів, розгляд умов співпраці та погашення боргу для кожного сегменту;
- встановлення обмеження на терміни погашення та ліміт суми товарного кредиту;
- визначення рівня гарантій для надання кредиту;

- припиняти дію договорів з покупцями, що порушують платіжну дисципліну;
- та інше.

Покращення системи управління витратами в компанії «XXXXXX» повинне бути комплексним, враховуючи пропозиції до всіх складових стійкого розвитку. Формування бажаної моделі управління витратами включає такі етапи:

- виявлення існуючих проблем формування та контролю витрат підприємства;
- розробку системи норм і нормативів по позиціях статей витрат;
- запровадження системи планування, контролю, розрахунку і
- факторного аналізу відхилень фактичних даних від планових;
- удосконалення інформаційної системи;
- адаптації документообороту до обраної інформаційної системи [45].

Контроль якості — підтримує необхідний рівень якості і полягає в наданні компанією певних гарантій, що дають клієнтові впевненість у якості даного товару або послуги [46, с.64-69].

Тотальне управління якістю (TQM) — це концепція, що передбачає всебічне та добре скоординоване використання систем і методів управління якістю у всіх сферах діяльності від досліджень і розробок до післяпродажного обслуговування при участі керівництва та службовців усіх рівнів і при раціональному використанні технічних можливостей підприємства [46, с.64-69]. Управління якістю включає два механізми — контроль якості та підвищення якості.

Основними цілями впровадження систем управління якістю на ТОВ «XXXXXX» є:

- контроль та підтримка якості продукції;
- покращення якості бізнес-процесів та системи управління в цілому компанії;

- регулювання конфліктів з клієнтами, підвищення зацікавленості участі в управлінні якістю компаній-споживачів та партнерів;
- зростання іміджу та репутації підприємства в усіх сферах діяльності.

З метою вирішення зазначених проблем та підвищення якості продукції підприємства «XXXXX» необхідно розробити і затвердити заходи щодо впровадження систем управління якістю [47].

Основною функцією управління якістю є координація, яка забезпечує його безперебійність і безперервність. Головне завдання координації — досягнення узгодженості в роботі всіх ланок організації шляхом встановлення раціональних комунікацій між ними. В умовах зростання самостійності і відповідальності керівників усіх рівнів і виконавців відбувається зростання так званих неформальних зв'язків, які забезпечують горизонтальну координацію робіт, тому одночасно скорочується необхідність у вертикальній координації [47].

Для вдосконалення управління якістю необхідно використовувати системний підхід, де реалізація продукції та управління розглядається як система взаємопов'язаних процесів, а кожен процес, в свою чергу, як система, яка має вхід і вихід, своїх “постачальників” і “споживачів”. Відповідно до принципів загального управління, ефективність діяльності підприємства є наслідком створення, забезпечення і управління системою взаємопов'язаних процесів [47].

Виникає необхідність об'єднання процесів щодо створення продукції з процесами, які дають можливість визначити відповідність продукції вимогам споживачів на основі збору та аналізу інформації, яка надходить з різних джерел і інтегрується в процес, який дозволяє отримати точні, обґрунтовані висновки [48].

Тільки системний підхід до управління дає можливість повноцінного використання зворотного зв'язку із замовниками та споживачами для розробки стратегічних напрямків політики якості. Для досягнення кращого

результату відповідні ресурси і діяльність, в яку вони залучені треба розглядати як процес. Процесна модель управління складається із багатьох бізнес-процесів, учасниками яких є структурні підрозділи і посадові особи організаційної структури підприємства. Бізнес-процес це сукупність послідовних ціленаправлених дій на створення комплексу цінностей для задоволення потреб споживача завдяки оптимальному використанню та розподілу наявних ресурсів. Крім того, бізнес-процеси пов'язані з управлінням всією корпоративною структурою [48].

Всі ділові операції компанії зосереджені на досягненні задоволення попиту споживачів, що призводить до орієнтації на отримання максимальної вигоди для клієнтів. Вигода безпосередньо з продуктів і послуг та тісної співпраці з підприємством «XXXXX», має конкурентну перевагу на ринку – як в технічному, так і в економічному плані. Тому що ефективність використання продуктів та послуг дозволяють знайти рішення проблем, спрощення і прискорення операцій, підвищення на місці будівництва рівня безпеки і допоможе скоротити час та витрати. Управління якістю та реалізація принципів концепції 5S також пов'язане з виробничо-технологічною стійкістю підприємства.

Виробничо-технологічна стійкість. Підприємство «XXXXX» докладає зусилля, щоб виробництво і постачання продукції було стабільно високої якості та з високим відсотком ефективності. Тому інвестує в сучасні виробничі процеси і процедури інспекції, щоб постійно їх вдосконалювати, що також є одним з інструментів економічного механізму. Вже на етапі розробки продукту, компоненти продукції піддаються широкому діапазону тестів, щоб отримати максимально детальні показники і визначити готовність продуктів до серійного виробництва. Як приклад тестів, можна зазначити такі: довговічність випробувань в сольових ваннах, навантажувальні тести або торсійні випробування окремих компонентів. Весь процес подальшого серійного виробництва підлягає постійному контролю якості від покупки до доставки, яка чітко визначена і неодноразово завірена. Результати контролю

вивчаються і на основі проаналізованих даних визначаються недоліки процесів, а потім розробляються і впроваджуються вдосконалення.

Впровадження концепції управління якості сприятиме стабільності попиту, зростанню прибутків, отриманню конкурентних переваг на ринку, однак для цього в першу чергу необхідно сформувати високий рівень культури, свідомості та відповідальності власників та керівників перед суспільством [49].

Існує безліч концепцій, які дозволяють звести рівень втрат до мінімуму та забезпечити підприємствам практично безвідхідне виробництво із найменшими витратами ресурсів та часу. Однією з них є методика ощадливого виробництва. Ощадливе виробництво – це концепція, яка ґрунтується на прагненні підприємства ліквідувати всі види втрат за допомогою залучення у процес управління кожного працівника та максимальної орієнтації на споживача, що передбачає виробляти стільки продукції, скільки вимагає ринок [49].

Теорія ощадливого виробництва дає змогу на практиці покращити діяльність підприємств, оскільки останні зосереджують свої зусилля на усуненні деяких або і всіх надмірних витрат [49].

Проаналізувавши наукові джерела щодо даної концепції, можна виділити такі види втрат на підприємстві «XXXXX»:

- витрати через надлишкові запаси;
- витрати через брак;
- витрати через виконання зайвих операцій;
- витрати через простій та очікування;
- витрати через неефективне використання ресурсів;
- витрати трудових ресурсів через неефективне використання робочого простору та часу [49].

Всі ці види втрат контролює компанія, тому одним з напрямків її розвитку є впровадження даної концепції для вирішення даних проблем. Існує цілий ряд інструментів, якими оперує концепція ощадливого виробництва. На підприємстві «XXXXX» необхідно впроваджувати такі з них:

- сортування інструментів, деталей й документів від непотрібних з тим, щоб прибрати останні подалі (видалити їх, розташовувати (і маркувати) деталі та інструменти на робочому місці так, щоб з ними було зручно працювати;
- підтримувати чистоту на робочому місці – передовсім для максимально раннього виявлення та усунення проблем;
- система “точно в строк” – політика, що забезпечує потік матеріалів, товарів, послуг у той момент, коли вони потрібні;
- для зменшення рівня простою, необхідна автоматизація процесу від подачі запиту клієнтом до відвантаження продукції. Наприклад, створення електронної черги для розроблення специфікацій інженерним відділом, створення певних шаблонів для стандартних запитів, щоб була можливість у менеджерів власноруч прорахувати прості замовлення; створення електронної автоматичної черги запуску машин для відвантаження товарів з можливістю відслідковувати цей процес.

Запаси – матеріальні ресурси (матеріали, сировина, інші цінності), необхідні для забезпечення безперервної реалізації продукції та задоволення потреб населення, які зберігаються на складах або в інших місцях з метою їх подальшого використання. Своєчасне забезпечення виробництва матеріальними ресурсами, залежить від величини і комплектності управління виробничих запасів на складах підприємства [50].

Управління запасами – це забезпечення та підтримування оптимальної кількості й видів фізичних ресурсів, необхідних для реалізації стратегічного плану організації [50].

При ефективному управлінні запасами з’являється змога знизити тривалість операційного циклу, зменшити поточні витрати на їх зберігання, вивільнити із поточного господарського обороту частину фінансових коштів, реінвестуючи їх в інші активи.

Вагому частину процесу управління запасами на підприємстві «XXXXX» становить формування їх обсягу та складу, яке має здійснюватись

на оптимальній основі. Для покращення діяльності підприємства з управлінням запасами можна визначити такі пропозиції:

- удосконалення системи обліку та руху основних запасів, що сприятиме вивільненню фінансових коштів;
- управління обігових коштів, зокрема, управління рівнем і оборотом фінансових коштів відносно запасів;
- пошук шляхів зниження собівартості товарів за рахунок оптимізації матеріального менеджменту (наприклад, зменшити собівартість продукції за рахунок закупівлі б/у товарів в інших дочірніх компаніях, ціна яких нижче та терміни поставки швидші, ніж закупівля нової продукції в Германії);
- розширення складського комплексу у зв'язку із плановим збільшенням обороту;
- модернізація автоматизованих системах обліку запасів, що розроблені для формування стратегічної політики управління запасами.

Одними з основних напрямів управління виробничими запасами на підприємстві «XXXXX» є підвищення оперативності інформаційного забезпечення управління виробничими запасами підприємств, яке забезпечується запровадженням інформаційних технологій обробки економічної інформації та удосконалення системи автоматизації обліково-аналітичних робіт в управлінні виробничими запасами (наприклад, таблиць Portfolio optimize про які було зазначено вище), оскільки успішне функціонування підприємств залежить, перш за все, не тільки від удосконалення внутрішньогосподарської діяльності взагалі, а і від того, наскільки розвинута система автоматизації їхньої діяльності.

Маркетингова стійкість. Сучасні підприємства стрімко нарощують вимоги до маркетингової діяльності і працюють над розробленням нового стилю відносин між компанією та споживачами для закріплення лідерських позицій на ринку. Необхідними заходами для підвищення маркетингової стійкості на підприємстві «XXXXX» є такі:

- пошук нових інструментів аналізу ринку та конкурентного середовища;
- для підтримки лідерських позицій на ринку необхідно дотримуватись стратегії лідера за Ф. Котлером;
- створення нового продукту, що буде конкурентоспроможним для середнього сегменту споживачів;
- проведення днів продукту для кращого ознайомлення з характеристиками та практичним застосуванням продукції компанії;
- використання технологій інтернет-маркетингу;
- постійне оновлення сайту компанії;
- використання бенчмаркінгу, визначення основних конкурентних переваг та використання їх для співпраці з клієнтами;
- розробка програми лояльності до існуючих клієнтів;
- проведення заходів для пошуку та залучення до співпраці потенційних клієнтів.

Оскільки компанія «XXXXX» на ринку є організацією-лідером, вона може застосовувати такі стратегії розвитку [50]:

- *стратегію розширення первинного попиту* вибирає переважно організація-лідер, яка найбільше сприяє розвитку ринку шляхом виявлення нових потреб товару, пропаганди нових можливостей застосування існуючих товарів або збільшення разового споживання товару.
- наступальна стратегія ґрунтується на збільшенні частки ринку організацією-лідером шляхом підвищення рентабельності завдяки використанню "ефекту досвіду". Зв'язок між рентабельністю та часткою ринку спостерігається здебільшого в сфері масового виробництва, коли конкурентна перевага виникає завдяки лідерству у витратах.
- оборонну стратегію, що передбачає захист своєї частки ринку з протидією найнебезпечнішим конкурентам, часто застосовує організація-новатор, яку атакують конкуренти-імітатори. Можливі такі оборонні стратегії: впровадження інновацій та технологічне удосконалення з метою створення перешкод конкурентам; захист ринку шляхом інтенсивного збуту та розширення товарної гами; конфронтація, тобто пряма атака (цінова війна, реклама тощо) [50].

Основним завданням забезпечення стійкості в маркетинговому напрямку та для захисту своєї частки ринку є встановлення, підтримка та розвиток стабільних і довгострокових відносин з клієнтами відіграє важливу роль в забезпеченні безперервності діяльності компаній і є одним з важливих джерел їх конкурентної переваги. Особливу роль в досягненні цієї мети відіграє персонал організації, так як саме він взаємодіє з клієнтами. Тому необхідність розпізнавати та розвивати у працівників компетенцію клієнтоорієнтованості є важливою і актуальною для будь-яких організацій.

Організаційно-управлінський напрямок забезпечення стійкого розвитку на підприємстві «XXXXX» характеризується удосконаленням організаційної структури.

Оптимізація організаційної структури - це безперервний процес, що диктується як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Особливого значення набуває цей процес на промисловому підприємстві, тому що від прийнятих рішень і ефективності організаційної структури управління залежить якість виробничої діяльності [51].

Ефективність виробничо-господарської діяльності промислового підприємства в першу чергу залежить від його системи управління, для покращення її функціонування можна виділити наступні пропозиції:

- вдосконалити форму організаційної структури підприємства і її відповідність умовам функціонування, специфіці виробництва та реалізації продукції;
- підвищити рівень скоординованості системи управління й ступінь погодженості цілей окремих ланок управління один з одним;
- визначення оптимального складу співробітників по кількості й професійних вимогах, враховуючи рівень завантаженості управлінської ланки та дублювання функцій;
- підвищення зацікавленості персоналу в результатах своєї роботи та роботи компанії, підтримувати корпоративну культуру [51].

Системи управління підприємством є забезпечення прийняття та реалізації ефективних управлінських рішень, які спрямовані на забезпечення економічного і соціального розвитку підприємства.

Результативним критерієм ефективності в ході порівняння різних варіантів організаційної структури є найбільш повне і стійке досягнення цілей при мінімізації витрат на організацію управління і функціонування структур. Принципово важливе значення для оцінки ефективності системи управління має вибір базових показників для порівняння або визначення рівня її ефективності, які повинні прийматися як нормативні. Одним з підходів є розробка еталонного варіанту, за який може бути обрана діюча організаційна структура управління, що забезпечує прийнятний для конкретного підприємства рівень ефективності управління [51].

Внаслідок здійснення виробничо-господарської діяльності будь-якого промислового підприємства утворюються значні обсяги відходів різного походження, які завдають істотної шкоди навколишньому середовищу, збільшуючи навантаження на навколишнє природне середовище безпосередньо в регіонах розташування підприємств та прилеглих територіях.

Соціальна стійкість. Соціальний напрямок забезпечує вплив як на діяльність підприємства, так і на працівників, від дотримання інтересу яких залежить результуючий ефект управління підприємством. Концепція інтеграції механізмів стратегічного управління полягає в тому, що всі механізми розробки та реалізації стратегій організації взаємопов'язані між собою і можуть існувати лише в єдності стратегічного, тактичного та оперативного рівнів управління. Для підтримки реалізації стратегій на підприємстві, персонал повинен бути достатньо вмотивований. Побудова ефективного механізму мотивації — надзвичайно складна справа, адже існує величезна кількість людських потреб та засобів їх задоволення. Підприємство повинно корективи у прийнятну систему мотивації. Роль і цілі управління перебувають у тісному зв'язку між собою. Роль керівника, що

займає певну посаду, представляє набір певних поведінкових правил, міру його впливу і ступінь участі в цілеспрямованій діяльності.

Для забезпечення соціальної стійкості доцільно:

- збільшити частку витрат на управління персоналом;
- підвищувати рівень кваліфікації персоналу за рахунок навчання персоналу;
- розробити програму дій, що будуть сприяти прискоренню адаптації нових працівників в колективі;
- проведення корпоративних командоутворюючих заходів для покращення атмосфери в колективі;
- підтримувати корпоративний стиль та підтримувати корпоративні цінності;
- надавати можливість співробітникам брати участь у важливих рішеннях з приводу ідей розвитку компанії та створити нормативну систему заохочень працівників за висування нових робочих ідей;
- заохочення працівників наданням вільного часу, тобто можливість гнучкого графіку для працівників.

Екологічна стійкість забезпечується управління відходами з діяльності компанії, що пропонується розглядати як систему, яка характеризується керованою підсистемою, що представляє собою об'єкт управління, на який виявляється вплив керуючої системи, держави, регіону. В якості об'єкта керованої системи виступають суб'єкти економічної системи, діяльність яких пов'язана з екологічно безпечним відновленням ресурсів з відходів [52].

Вибір сировини для опалубки та їхніх закупівель відбувається з точки зору екологічної стійкості. Деревина для фанерних форм, виробляється з сертифікованих лісів, процес вирощування яких знаходиться під постійним контролем. Процеси закупівель сировини та продукції є невід'ємною частиною системи управління якістю, підприємство постійно оптимізує поточні та майбутні екологічні витрати. Ще одна із складових забезпечення

стратегії стійкого розвитку компанії – це заміна небезпечних або шкідливих речовин в процесі виготовлення продукції XXXXX [28].

Безвідхідне виробництво є ще одним із символів стійкого розвитку «XXXXX». В якості продукту залишкових відходів у виробництві опалубки є тріска, яка використовується як біомаса для власної електростанції поруч з штаб-квартирою компанії в Вайсенхорн, що генерує теплову та електричну енергію, якої вистачає для опалення компанії та населеного пункту, що знаходиться поблизу [28].

Системи XXXXX використовуються для максимально широкого спектра застосувань. В результаті, це дозволяє максимально використовувати матеріал і дозволяє уникнути залишку невикористаних запасів. У разі необхідності, є можливість доповнити компоненти будь-яких систем. Таким чином, рішення XXXXX підвищити економічну ефективність, дуже часто впроваджується у всіх будівельних процесів [28].

Отже, організаційно-економічне забезпечення стійкого розвитку підприємства «XXXXX», а також методів їхньої економічної оцінки спрямовані на ефективне управління ресурсами, що в умовах економіки стають особливо чутливими до якості, спрощення бізнес-процесів, що забезпечують зменшення витрат та оптимізацію організаційної структури, що впливають на характер управлінських рішень. Тому особливо актуальність набуває питання вибору напрямів організаційно-економічного механізму та оцінка їх реалізації для забезпечення стійкого розвитку даного підприємства промисловості.

3.2. Розробка заходів та напрямів щодо забезпечення стійкого розвитку промислового підприємства

У сучасних умовах розвитку ринку, проблеми підприємств пов'язані з високим рівнем жорсткої конкуренції, надлишком подібних товарів і послуг, зростаючими вимогами споживачів до якості продукції, з постійними змінами кон'юнктури й місткості ринку, а також інноваціями, що прагнуть завоювати

все більші частки. Тому компаніям необхідно визначати пріоритетні напрямки розвитку, пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, використовувати нові технології організації управлінських процесів, змінювати стратегії діяльності, а отже, – здійснювати стратегічне управління [53].

Дії, що орієнтовані на майбутнє, засновані на економічній, соціальній та екологічній сталості, завжди були центральним елементом культури «XXXXX».

Стратегія забезпечення стійкого розвитку підприємства – це такий процес, при якому відбувається цілеспрямована зміна структури і функціоналу, що призводить до зміни якісного стану підприємства, що дозволяє успішно проходити критичні точки і переходити на нову стадію, створюючи тим самим "циклічно-безперервний" розвиток [53].

Відповідно таке управління може бути реалізоване тільки через комплексний, цілісний підхід, який ґрунтується на взаємодії і інтегративних зв'язках системи управління та господарського механізму управління розвитком. В умовах ринкової економіки, з урахуванням динамічного зовнішнього і внутрішнього середовища, головне завдання системи управління – в утриманні необхідної рівноваги і мінімізації ризику для підприємства при вимірі внутрішніх і зовнішніх чинників на основі реалізації певних економічних, фінансових, організаційних і інших дій [53].

Таким чином, на основі аналізу теоретичної інформації щодо впровадження стратегії стійкого розвитку на ТОВ «XXXXX» виділено та занесено до таблиці 3.1 основні напрямки по забезпеченню стабілізації діяльності підприємства та які включають в себе такі пропозиції:

Таблиця 3.2.

Стратегічні пропозиції розвитку ТОВ «XXXXX» з позицій стійкого розвитку

Напрямок	Складові	Пропозиції
1. Стійкість економічно і системи	Економічна та фінансова стійкість	<ul style="list-style-type: none"> – Збільшення коефіцієнту платоспроможності до рівня $0,2 \leq$; – Забезпечення позитивного значення показника

		<p>забезпечення власними засобами, нормативне значення $0,1 \leq$;</p> <ul style="list-style-type: none"> – Погашення кредиторської заборгованості за товари перед материнською компанією; – Зниження рівня кредиторської заборгованості за рахунок удосконалення кредитної політики; – Підвищення рівня фінансової стійкості до значення $0,5$ абс.од; – Вивільнення грошових коштів за рахунок продажу запасів, що не використовуються; – Зниження собівартості продуктів за рахунок закупівлі б/у обладнання в інших дочірніх компаніях; – Управління якістю на всіх рівнях функціонування.
<i>Продовження табл.3.2</i>		
	Виробничо-технологічна стійкість	<ul style="list-style-type: none"> – Зменшення операційних витрат; – Модернізація та автоматизація бізнес-процесів; – Вдосконалення інформаційних технологій та інформаційних систем забезпечення обробки різнопланових потоків інформації; – Коригування та прискорення руху інформаційних потоків між підрозділами підприємства; – Технічне переоснащення складу та ремонтного цеху.
	Маркетингова стійкість	<ul style="list-style-type: none"> – Збільшити коефіцієнт рентабельності діяльності до рівня $0,3 \leq$; – Збільшити рівень рентабельності продукції за рахунок зниження собівартості; – Використовувати конкурентну стратегію «Стратегія лідера» – Створення нового більш дешевого продукту, що буде конкурентоспроможним для середнього сегменту споживачів, як наслідок проникнення та збільшення частки ринку на мід-маркеті; – Проведення аналізу цін конкурентів, використовувати дані при подані комерційної пропозиції клієнту; – проведення днів продукту для кращого ознайомлення з характеристиками та практичним застосуванням продукції компанії; – Використання технологій інтернет-маркетингу, актуалізація сайту компанії; – Розробка програми лояльності до існуючих клієнтів.
2. Стійкість соціальної системи	Організаційно-структурна	<ul style="list-style-type: none"> – Зменшення ступеню централізації управлінських функцій до рівня $0,1-0,2$; – Зменшити рівня зайнятості управлінського персоналу до рівня $0,20-0,25$;

		<ul style="list-style-type: none"> – Збільшення ефективності персоналу, відповідно збільшення показника продуктивності праці; – Реінжиніринг бізнес-процесів, їх спрощення, уникнення дублювання функцій.
	Соціальна стійкість	<ul style="list-style-type: none"> – Розвиток навчання персоналу; – Підвищення кваліфікації працівників з крупних проектів з приводу впровадження стійкого розвитку; – Залучення кваліфікованих спеціалістів до проектів розвитку; – Вдосконалення системи винагороди та мотивації; – Вдосконалення методів прийняття управлінських рішень; – Необхідно узгодити цілі підприємства з цілями співробітників, контроль і оцінка показників їхнього досягнення; – Вдосконалення системи комунікацій на підприємстві; – Збільшення управлінського потенціалу.

Продовження табл.3.2

3. Стійкість екологічної системи	Екологічна стійкість	<ul style="list-style-type: none"> – Використовувати сировину для виробництва фанери, що є складовою опалубки лише з сертифікованих вирощених лісів; – Вдосконалення технології виготовлення продукції, що забезпечить високі експлуатаційні характеристики, що сприятиме зменшенню антропогенного впливу на навколишнє середовище та раціональне використання природних ресурсів; – Вдосконалення технологій безвідхідного виробництва, використання залишкових відходів у виробництві опалубки (тріска з фанери) як біомасу для забезпечення теплової та електричної енергії, як наслідок підвищення коефіцієнту використання відходів до рівня $> 0,5$ абс.од.; – Максимально використовувати матеріал і зменшити залишок невикористаних запасів, наприклад, додаткове виробництво компонентів для доповнення або ремонту систем опалубки та риштувань XXXXX; – Рециклінг та утилізація відходів, підвищення коефіцієнту утилізації браку до $> 0,5$ абс. од.
----------------------------------	----------------------	---

(Складено автором)

За одержаними результатами дослідження стану системи управління стійким розвитком, було надано пропозиції щодо удосконалення системи

менеджменту організації «XXXXX», що спрямовані на забезпечення її стабільного розвитку в умовах турбулентного середовища.

Сучасні ринкові умови господарювання потребують необхідності оптимізації системи управління підприємств будівельної та суміжних з нею галузей. Існуюча промисловість будівельної індустрії має мати значний потенціал зростання виробництва за умови її повної модернізації [54].

Таким чином, забезпечення стійкого розвитку економіки України в цілому неможливе без змін у вітчизняній будівельній галузі. Основними пропозиціями щодо вдосконалення механізмів реалізації концепції стійкого розвитку будівельних підприємств є комплекс таких заходів:

- збільшення частки інноваційних технологій для виконання будівельних робіт;
- скорочення термінів будівельного процесу за рахунок оптимізації бізнес-процесів та оновлення технологічної бази підприємств;
- використання аутсорсингу для підтримки ефективності управління діяльністю компаній;
- покращити системи збереження та збору інформації щодо стану будівельної галузі;
- підвищення кваліфікацію працівників будівельної галузі;
- збільшення частки інвестицій в підприємства будівельної галузі (на кінець 2016 року даний показник становить 13,5%) [55];
- забезпечення екологічності процесу будівництва;
- раціональне використання ресурсів [56].

Один з ефективних методів просування своєї продукції в умовах конкуренції, що посилюється – це інвестування в імідж компанії, як клієнтоорієнтованої інноваційної, та в різні методи поліпшення взаємовідносин з клієнтами компанії. Клієнтоорієнтованість – це висока якість продукції, до і після продажне обслуговування, відмінний сервіс, не високі ціни та впровадження систем лояльності до клієнтів.

Сутність проекту. Customer visits – відвідування клієнтів в супроводі співробітників компанії «XXXXX» представництва компанії в Германії та на

будівельні майданчики, де використовується професійне обладнання XXXXX. В даному проекті існує два види візитів:

- цільові – візити, метою яких є знайомство із застосуванням конкретно визначеної інноваційної продукції чи технології XXXXX;
- ознайомчі – візити, метою яких є ознайомлення з штаб-квартирою, заводом компанії XXXXX в Вайсенхорні та технологією виробництва продукції.

Мета проекту: Підвищення лояльності та налагодження партнерських відносин з існуючими клієнтами для забезпечення довгострокового співробітництва.

Причини ініціалізації проекту: Необхідність встановлення, підтримки та розвитку стабільних і довгострокових відносин з клієнтами, що відіграє важливу роль в забезпеченні безперервності діяльності компаній і є одним з важливих джерел їх конкурентної переваги.

Оскільки продажі та прибутковість компанії залежать не тільки від постійного поліпшення якості виробленої ними продукції або реалізованої ціни, а також політики взаємовідносин зі споживачами. Сутність запропонованої інноваційної ідеї полягає в візитах клієнтів в супроводі співробітників компанії «XXXXX» головної штаб-квартири та головного заводу в Германії, представництв компанії в різних країнах та будівельних майданчиків, де використовується професійне обладнання XXXXX.

Очікувані вигоди проекту:

- - закріплення партнерських відносин з існуючими клієнтами;
- - поширення практичного застосування інноваційних підходів будівництва на вітчизняному ринку;
- - поява нових проектів;
- - отримання прибутку;
- - підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Реалізація програми стійкого розвитку заснована на порівнянні різних сценаріїв за критерієм стратегічної ефективності. Основним принципом

вибору показників оцінки стратегічної ефективності сценаріїв, як цільових показників, є їх відповідність поставленої мети, яка повинна бути досягнута внаслідок вирішення стратегічних завдань підприємства. Тому система показників стратегічної ефективності повинна стати заходом досягнення мети дій, мірою успішності виконання завдання.

Розрізняють два підходи до оцінки ефективності сценарію: цільовий та економічний. При цільовому підході ефективність розуміється як відношення кінцевого ефекту, який повинен бути отриманий за заданий час відповідно до сценарію, до обсягу ресурсів, що витрачені на його досягнення. Такий підхід передбачає, що структура взаємодії учасників вже розроблена або відомий проект виробничих зв'язків, тобто, зафіксовані обсяги ресурсів, необхідні для її створення. Економічний підхід до визначення ефективності сценаріїв розуміється як кількість отриманих прибутків в результаті впровадження даної стратегії до кількості витрат на її реалізацію.

Управління підприємством в «XXXXX» характеризується постійним аналізом та дослідженням стану підприємства, на основі даних досліджень відбувається планування та розробка стратегій розвитку.

Для підвищення автоматизації та економії часу використовують комп'ютерні системи та технології, наприклад, пакет програм Microsoft Office. Одними з таких технологій є зведені таблиці в Microsoft Excel. Під час ознайомлення з діяльністю підприємства, було досліджено таблиці, як Benchmarks template, в яку заносяться дані по основним показникам компанії і таким чином спостерігається динаміка змін, та таблиця Portfolio Optimazer Додаток Б, в якій зберігається інформація про кожен вид продукції, їх обсяг, відсотки використання в історичній динаміці і на даний момент, автоматично розрахована оптимальна кількість продукції для утримання на складі та рекомендації щодо подальшої стратегії використання товару, також можна внести свої пропозиції та визначити їх економічну ефективність. Portfolio Optimazer не є досконалою, оскільки вона не враховує всі чинники, що впливають на стратегічне рішення з управління запасами такі як, що попит на

продукцію є нестабільним, управлінські рішення прийняті компанією на основі застарілості деяких продуктів та появу нових більш якісних продуктів, кількісну взаємозалежність елементів систем XXXXX та інше.

Дані для цих таблиць знаходяться в корпоративній системі під назвою Buisness object, доступ до якої надається лише після запиту до німецьких ІТ-адміністраторами, що є одним з елементів руху інформаційних потоків як між підрозділами української компанії, так і між всіма компаніями світу, що належать до XXXXX Group.

Для планування всіх процесів підприємства існує система Global Demand Planning. Дана система показує стан наявних запасів та їх прогноз, що базується на сучасній інформації інформації про наявний попит і ймовірний стан запасів в майбутньому.

Для того, щоб переконатись у вірність напрямку стратегії розвитку, необхідно здійснити прогнозування чистого прибутку. За XXXXХод 2013-2017 років на підприємстві ТОВ «XXXXXX» стан та динаміка важливих показників діяльності підприємства була нестабільною, в 2014 році спостерігався спад економічної системи.

Для прогнозування показника чистого прибутку було використано функцію FORECAST в програмі Microsoft Excel. Екстраполяцію для табличних даних можна зробити через стандартну функцію Ексель FORECAST. Цей аргумент відноситься до категорії статистичних інструментів і має наступний синтаксис:

=FORECAST(X;відомі_значення_u;відомі значення; x-значення)

«X» – це аргумент, значення функції для якого потрібно визначити. У нашому випадку В якості аргументу буде виступати рік, на який слід провести прогнозування.

«Відомі значення Y» — база відомих значень функції. У нашому випадку В її ролі виступає величина прибутку за попередні XXXXХоди.

«Відомі значення X » — це аргументи, яким відповідають відомі значення функції. В їх ролі в нас виступає нумерація років, за які була зібрана інформація про прибуток попередніх років [57].

Таблиця 3.3.

Прогноз показника чистий прибуток підприємства «XXXXX» на 2018-2020 роки за функції Forecast, тис. грн

Рік	Чистий прибуток	Прогноз
2013	22231	
2014	-41394	
2015	-10337	
2016	80533	
2017	57871	
2018		79742,90
2019		99063,60
2020		118384,30

(Складено автором)

Враховуючи швидкість змін та нестабільність зовнішнього середовища у будівельній галузі доцільно розраховувати прогнозне значення не більше ніж на 3 роки. Розрахунок є приблизним і може мати похибку через недостатню кількість інформації, щодо зміни показника, для отримання більш достовірних прогнозів необхідно враховувати тенденцію за останні 10 років, а також рівень впливу різних факторів на формування прибутку.

Рис 3.1. Прогноз чистого прибутку підприємства «XXXXX» на 2018-2020 роки за функції Forecast, тис. грн

(Складено автором)

За допомогою даного прогнозу було з'ясовано, що очікується позитивна тенденція показників в майбутньому та розраховані прогнозовані значення чистого прибутку на 2018-2020 роки. Таким чином, даним дослідженням доведено, що підприємством «XXXXX» було обрано вірний шлях розвитку для забезпечення фінансової стабілізації та стійкого розвитку.

В умовах ринкових відносин важливе значення має чітке розуміння процесу управління виробництвом як складної комплексної системи, що складається з двох основних елементів: стратегічного і оперативного

управління. Керівництво підприємства завжди має шукати нові оригінальні ходи в управлінні [46].

Удосконалення управління підприємством повинно бути спрямоване на те, щоб поставляти на внутрішній і зовнішній ринок якісні і конкурентні, що користуються попитом товари та послуги, що неможливо без впровадження системи механізмів стратегічного управління.

Програма вдосконалення організаційно-економічного механізму на підприємстві повинна бути ретельно обґрунтована і прорахована. Результати від упровадження організаційно-економічних рішень попередньо прогнозуються за допомогою математичного моделювання із урахуванням сукупності основних факторів впливу на процес, що посилює вимоги до наукового обґрунтування основних засад вдосконалення механізмів управління підприємством. Основну увагу необхідно звернути на напрями стратегічного управління, техніко-економічні особливості підприємства та його підрозділів.

3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Оскільки одним з основних спрямувань стратегічного розвитку підприємства «XXXXX» є концепція стійкого розвитку, то вдосконалення організаційно-економічного забезпечення необхідно розглядати таких напрямках: економічному, соціальному (організаційно-управлінському) та екологічному.

Економічні напрямки використовується тоді, коли продукція підприємства добре відома покупцям, користується попитом, а головним завданням оперативного менеджменту стає зниження витрат і підвищення ефективності виробництва.

Оскільки при дослідженні було економічні проблеми в компанії «XXXXX» а саме: управління якістю товару для уникнення розбіжностей на

стадії повернення товару з оренди та управління запасами на підприємстві, що є одним з головних осередків фінансових коштів підприємства, то необхідна реалізація таких рекомендацій для вирішення цих проблем є реалізація таких заходів:

1) розробити проект з впровадження концепції Концепція загального управління якістю (TQM), що включає в себе такі заходи [52]:

- розроблення програм з вдосконалення системи управління якістю та затвердження необхідних нормативно-правових актів для впровадження їх на підприємстві;

- проведення постійного моніторингу, фіксування та систематизація інформації, щодо якісного стану кожної одиниці продукції на складі;

- утилізація зношеної продукції, зменшення середнього показника зношеності продукції до 20% (станом на січень 2017 року цей показник становиться 37,3%), оновлення продукції для підвищення якісного складу наявних запасів;

- зменшити кількість браку до 5-10%;

- зазначення інформації щодо якісного стану продукції в первинних документах про здачу в оренду, для зменшення кількості конфліктних ситуацій;

- оптимізація бізнес-процесів і як наслідок підвищення ефективності роботи підприємства;

- підвищення автоматизації обладнання, що здатне полегшувати роботу складського персоналу з приводу аналіз стану продукції та виявлення проблем з якістю;

- забезпечення підготовки та підвищення кваліфікації фахівців з управління якістю та розроблення відповідних навчальних програм у сфері управління якістю;

- проведення серед керівників і головних спеціалістів підприємств тренінгів та семінарів з метою роз'яснення сутності, необхідності, основних положень систем управління якістю;

2) реалізувати концепцію ощадливого виробництва для мінімізації витрат, що складається з таких елементів:

- розподіляти обсяг роботи рівномірно між всіма співробітниками для усунення перевантаження людей та обладнання;
- покращувати автоматизацію обладнання, що здатне самостійно розпізнавати проблеми і зупинятись при їх виявленні;
- оптимізувати використання робочих місць за допомогою концепції 5S;
- використовувати візуальний контроль, щоб жодна проблема не залишалась непоміченою;
- використовувати тільки надійну технологію, наприклад, випробувану більш розвинутішими компаніями XXXXX Group;
- виховувати персонал компанії, щоб підтримували філософію компанії, необхідно створити стабільну корпоративну культуру з довговічними ціннісними орієнтаціями і переконаннями.

3) *впровадити проект з удосконалення системи управління запасами, що складається з таких завдань:*

- підвищити коефіцієнт використання продукції до 70%;
- тримати в запасі ту кількість виробів, які забезпечують попит споживачів і поповнювати їх в міру того, як здається в оренду споживачу, наразі у власності компанії «XXXXX» знаходиться 475 112 одиниць товарної продукції, з якої лише 295 099 знаходиться в оренді, а 180 013 – знаходиться на складі, тому доцільно частину запасів, а саме приблизно 60 000 од. продукції продати для того, щоб вивільнити фінансові кошти, зберігаючи кількісну взаємодію елементів між компонентами систем;
- розробити нові та вдосконалити наявні системи планування управління запасами, які будуть враховувати вплив різноманітних чинників на рішення і будт мати лише рекомендаційний характер;
- удосконалення системи автоматизації обліково-аналітичних робіт в управлінні запасами продукції;
- підвищення оперативності інформаційного забезпечення управління виробничими запасами підприємств, яке забезпечується запровадженням інформаційних технологій обробки економічної інформації;
- оптимізувати використання продукції, а саме дослідження оновлення товарних видів зацікавленість споживачів, на основі цих

досліджень формування стратегії управління кожною одиницею продукції, на даний момент у власності «XXXXX» 771 типів продукції, з яких за 2017 рік не принесли прибутку – 115 тов.видів.

Рух коштів на впровадження даних рекомендацій табл. 3.3 будуть спрямовані на закупівлю нового обладнання для покращення автоматизації та контролю всіх процесів, а також на закупівлю більш ергономічних меблів для розміщення робочих інструментів на складі та в робочому цеху.

Таблиця 3.4.

Формування витрат на автоматизацію процесів для досягнення стійкого розвитку підприємства «XXXXX», тис. грн.

Структура витрат	Всього витрат, тис. грн.
Витрати на мебель для ремонтного цеху та складських приміщень	750
Витрати на автоматизацію процесу відвантаження продукції (програмне забезп., екрани, інформативне табло, вказівні знаки та інше)	1 945
Витрати на модернізацію ремонтного обладнання	3 740
Витрати на модернізацію складського обладнання	5 500
Послуги з встановлення, доставки, навчання	400
Заощадження за рахунок рециклінгу бракованої продукції (зменшення витрат на мебель на 40%)	300
Всього витрат з врахуванням використання власних матеріалів для виготовлення меблів під замовлення.	12 035

Складено за даними [30]

Як результат впровадження рекомендацій щодо вивільнення 60 000 од. за XXXXXод 2017-2020 років запасів на складі, розрахуємо приблизне значення отриманих доходів. Оскільки ціновий діапазон продукції «XXXXX» є дуже широким, доцільно взяти середнє значення вартості продкції, даний показник становить приблизно 15 тис. грн за 1 од. При продажі продукції іншим підрозділам компанії XXXXX надається знижка у вигляді 30%. Враховуючи дану інформацію, приблизне значення отриманих доходів буде становити $(15 * 115) * (1 - 0,30) = 1\,207,5$ тис. грн.

Витрати на проект з підвищення лояльності до клієнтів таблиця 3.5 складається з:

- організації візитів закордон на виробництво чи будівельні майданчики «Customer visits» (для обміну міжнародним досвідом використання обладнання XXXXX);
- проведення Дня продукту XXXXX, організація заходів на території офісно-складського комплексу «XXXXXX» в м. Бровари;
- проведення тренінгів та навчань з правильного та бережливого використання продукції для продовження терміну використання товару для клієнтів;
- участь в головній будівельній виставці України «InterBuildExpo» для залучення нових клієнтів.

Таблиця 3.5.

Витрати для підвищення лояльності до клієнта

Заходи	Кількість заходів даного типу на рік	Всього, тис. грн.
Організації візитів закордон	7	1400
Проведення Дня продукту XXXXX	2	400
Проведення тренінгів для клієнтів	10	100
Участь в будівельній виставці «InterBuildExpo»	1	100
Всього		2 000

Складено за даними [30]

Витрати на соціальний напрямок найчастіше затребувані тоді, коли організація знаходиться в стадії реструктуризації. Він поєднує в собі заходи щодо забезпечення організаційно-структурної та соціальної стійкості. Інструментами даного напрямку виступають реорганізація організаційної структури, управління якістю бізнес-процесів, оптимізація інформаційно-технологічної системи для покращення комунікації, управління та розвиток персоналу та його мотивація.

Оскільки були виявлені проблеми пов'язані зі складністю організаційної структури та рухом інформаційних потоків на підприємстві, необхідне впровадження таких заходів:

- Огляд та аналіз всіх внутрішньогрупових процесів і видів

діяльності;

- підвищити ефективність роботи складського персоналу до рівня $\geq 0,6$ тонн на люд\год;
- продовжувати реорганізацію організаційної структури, зменшити частку торгово-оперативного персоналу до рівня 70% за рахунок автоматизації;
- створення служб для контролю комунікаційних процесів та руху інформаційних потоків.

Внаслідок початку реалізації проекту 2016 року з оптимізації організаційної структури відбулося зменшення кількості працівників кожного відділу. Здебільшого зменшення відбувається в кількості фахівців, адже чисельність керівників за останні 3 роки становить лише приблизно 10-15% від загального складу робітників, а це означає, що вони мають велику завантаженість і через це їх робота може бути виконана не якісно.

Керівництво підприємства має передбачити поетапне проведення звільнення працівників. Для цього варто дотримуватися процедури скорочення та здійснити всі його етапи, які полягають в такому [58]:

1. Прийняти рішення про скорочення чисельності або штату працівників. Рішення приймає самостійно уповноважений орган управління підприємством, що реорганізується.

2. Повідомити профспілки про заплановане звільнення за наявності первинної профспілкової організації на підприємстві, а також якщо працівник є членом профспілки.

3. Видати відповідний наказ про внесення змін до організації виробництва й праці, у якому розкривається зміст цих змін, утворюються комісії з проведення ліквідації або реорганізації, яким доручається здійснити заходи, пов'язані з ліквідацією або реорганізацією підприємства.

4. Видати наказ, яким уповноважити відділ кадрів або інший відділ підприємства, на який покладено здійснення функції відділу кадрів, провести необхідні заходи у зв'язку зі звільненням працівників.

5. Скласти й затвердити в установленому порядку новий штатний розпис, визначити кандидатів, які підлягають звільненню. Під час затвердження наказу про внесення змін до штатного розпису в констатуючій частині наводять обґрунтування проведення звільнень, а в розпорядчій – перелік посад, що скорочуються, відповідальних осіб за проведення процедури скорочення або ж про створення спеціальної комісії (за потреби).

6. Попередити працівників про наступне звільнення не пізніше ніж за два місяці до скорочення. Відповідно до ч. 1 ст. 492 КЗпП про наступне звільнення працівників персонально попереджають не пізніше ніж за два місяці.

Попередження має бути зроблено в такий спосіб, щоб у разі виникнення конфліктної ситуації роботодавець міг документально підтвердити факт попередження конкретного працівника про звільнення й дату, коли це попередження було зроблено, – не пізніше ніж за два місяці до звільнення.

7. Повідомити службу зайнятості про заплановане масове звільнення працівників не пізніше як за два місяці.

8. Оформити звільнення працівників. Для звільнення працівників слід оформити накази про звільнення у зв'язку з реорганізацією (ліквідацією) підприємства. З наказами працівники мають бути ознайомлені під підпис та отримати копії (ч. 2 ст. 47 КЗпП). Про одержання копії наказу працівник має розписатися на його оригінальному примірнику, зазначивши дату.

9. Внести записи до трудових книжок, видати їх працівникам і провести розрахунок. У разі звільнення працівника у зв'язку з реорганізацією підприємства, виплачується вихідна допомога в розмірі не менше середньомісячного заробітку (ст. 44 КЗпП);

10. Підготувати та передати кадрову документацію до архівної установи [58].

Таблиця 3.6.

**Витрати на проведення проекту з реорганізації організаційної структури
на ТОВ «XXXXX», тис. грн.**

Категорія персоналу	Кількість, що вибула	Компенсаційні витрати на 1 людину, тис. грн	Всього витрати тис.грн
Адм.-упр. персоналу	5	50	250
Фахівців	9	20	180
Робочих	6	13	78
Разом	20	-	508

Складено за даними [30]

Як результат оптимізації організаційної структури кількість співробітників зменшилась на 20 осіб за 2 роки і 7 місяців і становить 101 співробітників, за рахунок цього зменшились витрати на оплату праці, дані розраховані та занесені в табл. 3.5.

Соціальний напрямок також забезпечує вплив як на діяльність підприємства, так і на працівників, від дотримання інтересу яких залежить результуючий ефект управління підприємством. Концепція інтеграції механізмів стратегічного управління полягає в тому, що всі механізми розробки та реалізації стратегій організації взаємопов'язані між собою і можуть існувати лише в єдності стратегічного, тактичного та оперативного рівнів управління. Для підтримки реалізації стратегій на підприємстві, персонал повинен бути достатньо вмотивований. Підприємство повинно внести корективи у прийняту систему мотивації. Роль і цілі управління перебувають у тісному зв'язку між собою. Роль керівника, що займає певну посаду, представляє набір певних поведінкових правил, міру його впливу і ступінь участі в цілеспрямованій діяльності.

Оскільки тенденції методів мотивації зміщуються в сторону нематеріальної, я вважаю, що потрібно покращити механізми та інструменти саме цього виду мотивації. Наприклад:

- збільшити частку відрахувань на соціальні заходи у складі операційних витрат;
- найкращим працівникам надавати безкоштовні відпустки закордон;

- для покращення атмосфери в колективі робити корпоративні заходи;
- розробити програму дій, що будуть сприяти прискоренню адаптації нових працівників в колективі;
- надавати можливість співробітникам брати участь у важливих рішеннях з приводу ідей розвитку компанії та створити нормативну систему заохочень працівників за висування нових робочих ідей;
- заохочення працівників наданням вільного часу, тобто можливість гнучкого графіку для працівників;
- покращити систему трансферу працівників на роботу та з роботи.

Розглянемо формування витрат на впровадження нових інструментів мотивації та створення програм навчання і тренінгів.

Отже, були розраховані необхідні витрати на заходи з покращення системи управління персоналом та занесені в табл. 3.7.

Дані пропозиції з вдосконалення певних елементів системи управління персоналу забезпечить підвищення потенціалу людських ресурсів на підприємстві і в результаті:

- відбудеться підвищення конкурентоспроможності підприємства;

Таблиця 3.7.

Формування витрат на удосконалення системи управління персоналом на ТОВ «XXXXX»

Види витрат	Кількість* (тис.грн на рік)
Навчання персоналу (на групу осіб \approx 10-15 осіб)	400
Проведення тренінгів (5 разів на рік)	1 300
Створення програми для адаптації (можливе залучення сторонньої організації)	50
Організація корпоративних заходів (4 на рік)	1 600
Вдосконалення системи трансферу працівників	100
Всього витрат	3 450

Складено за даними [30]

* - середні значення на основі проаналізованої вартості послуг на ринку

- покращиться рівень соціально-економічного розвитку підприємства;
- покращенні рівня освіченості та професійно-кваліфікаційних навичок персоналу;
- завдяки вмотивованості персоналу, досягнення стратегічних цілей організації;
- досягнення більшої згуртованості та покращення соціально-психологічного клімату в колективі;
- підвищення прибутковості, завдяки збільшенню ефективності роботи персоналу.

Екологічний напрямок напрямок забезпечує вплив на всі елементи в системі діяльності компанії. Сучасна діяльність підприємств характеризується високим рівнем впливу на навколишнє природне середовище. Вирішення протиріч між наростанням екологічних проблем і масштабами природокористування можливо при переорієнтації промислового виробництва на екологічний шлях розвитку. Механізм управління екологічною діяльністю підприємств в сучасних умовах господарювання потребує конструктивного вдосконалення, а саме переходу до еколого-орієнтованого управління підприємством як системою [10].

Компанія «XXXXX» вже стала на шлях впровадження екологічної складової в механізми господарської діяльності. При реалізації програм екологічного будівництва підприємство отримує додаткові конкурентні переваги за рахунок економії на витратах експлуатації, безпечності житлових приміщень через використання природних матеріалів, реалізації принципів соціальної відповідальності бізнесу щодо збереження довкілля, ощадного використання природних ресурсів.

Для покращення системи екологічного розвитку, необхідно:

- впровадження екологічних ініціатив в діяльність підприємств, що є пріоритетним напрямом, в якому практично немає конкуренції;
- вдосконалення технологій безвідхідного виробництва та рециклінг відходів, використання залишкових відходів у виробництві

опалубки (тріска з фанери) як біомасу для забезпечення теплової та електричної енергії, за рахунок цього зменшується сума операційних витрат;

- максимально використовувати браковану продукцію, що знаходиться в належному стані, але за технікою безпеки не підлягає ремонту, наприклад, фанеру можна використовувати для виготовлення на замовлення елементів меблів для ремонтного цеху та складу, таким чином заощаджуючи кошти для придбання нових (приблизно 10% заощадження витрат таблиця 3.3);

- зменшити залишок невикористаних запасів за рахунок додаткове виробництво та ремонту компонентів для доповнення будь-яких систем XXXXX;

- впровадження організаційних і технологічних інновацій для забезпеченості екологічності всіх процесів;

- формування екологічного мислення у всіх працівників компанії.

Для визначення економічної ефективності реалізації заходів зх. 3 напрямків необхідно також визначити прибуток отриманий внаслідок, результати занесені до таблиці 3.8.

Рентабельний проект – значить прибутковий. Показник рентабельності відображає рівень прибутковості того чи іншого проекту. Його широко використовують в практиці оцінки прибутковості економічної діяльності підприємств, оцінки виробництва конкретної продукції або окремого виробництва [59].

Таблиця 3.8.

Визначення грошових доходів від реалізації запропонованих заходів на ТОВ «XXXXX»

Напрямок та заходи Роки	2018	2019	2020
Економічний			
Управління запасами, продаж товарів, що мають низький % використання	1 207,5		
Результат заходів з підвищення лояльності клієнтів –	15 000	35 000	10 000

зацікавленість продукцією та співпраця на найближчих проектах (розраховано середнє значення, співпраці на 5 нових проектах в рік)			
Екологічний			
Отримання додаткових доходів завдяки утилізації 100 т відходів (наприклад, металлу)	500	600	700
Разом	16 707,5	35 600	17 000

(Складено автором)

Найважливішим інтегральним фінансово-економічним показником, що дає змогу оцінити ефективність проекту протягом усього економічного строку життя інвестицій, є показник чистої поточної вартості (NPV) [60]. Він визначається за формулою (3.1), взятими за весь XXXXXод економічного життя інвестицій і дисконтованими в кожному році на фактор часу. Ефективнішим вважається проект, який забезпечує $NPV > 0$, що означає привабливість інвестиційного проекту та отримання доходу власників інвестицій. За нестабільної економіки дисконтна ставка може збільшуватися порівняно з фактичним рівнем процентної ставки на довгостроковий кредит і досягнутої підприємством норми прибутку на власний капітал з тим, щоб врахувати темп інфляції. Розраховані дані занесені до таблиці 3..

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (3.1)$$

де NPV – чиста поточна вартість;

t – XXXXXод часу (роки);

CF_t – грошовий потік в XXXXXод часу t;

CF_0 – початкові витрати;

r – ставка дисконтування.

Таблиця 3.9.

**Узагальнення руху коштів підприємства «XXXXX» для реалізації
рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-економічних
механізмів з позицій стійкого розвитку, тис. грн.**

XXXXX Ход (роки), Т	2017	2018	2019	2020
Початкові витрати, ІС	17993			
• Економічний напрямок	14035			
• Соціальний напрямок	3958			
Грошовий дохід		16707,5	35600	17000
Грошові витрати				
Заходи з лояльності клієнтів		5450	5450	540
Управління персоналом				
Грошовий потік, CF		11257,5	30150	16460
Ставка дисконтування, г		45%	45%	45%
Дисконтований грошовий потік		7763,8	14340,1	5399,2
NPV	9510,01			

(Складено автором)

Таким чином визначено, що чиста поточна вартість рекомендацій з вдосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення стійкого розвитку ТОВ «XXXXX» = 9510,01 тис грн., що $\epsilon > 0$, а отже проект ϵ інвестиційно привабливим.

Дисконтований термін окупності дає змогу оцінити строки, за які проект буде мати прибуток. Для визначення дисконтованого терміну окупності необхідно визначити, яка кількість витрат залишаються непокритими після 1 року реалізації проекту, цей показник становить 10 229,2 тис. грн., і оскільки дисконтоване значення грошового потоку в 2 році 14 340,1 грн., стає зрозумілим, що XXXXXХод покриття інвестиції займає трохи більше ніж 1 рік. Детальніше розрахунки даного показника по проекту:

$DRP = (10\,229,2 / 14\,340,1) * 12 = 8,6$ місяці. Таким чином, щоб окупути первинні інвестиції, необхідно 1 рік 8 місяців і 18 днів.

Отже як висновок, після аналізу даних показників можна зазначити прибутковість даного проекту та високу ефективність від підвищення лояльності до клієнтів, а також покращенні взаємовідносин, що ϵ надзвичайно необхідним для забезпечення конкурентоспроможності на ринку даної продукції в Україні. Для фінансування даного проекту підприємство будуть використовуватися власні кошти підприємства.

Висновки до 3 розділу

1. Отже, в 3 розділі дипломної роботи було визначено основні напрями формування організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку підприємства «XXXXX». Для реалізації стратегії сталого розвитку господарського механізму необхідно досягти стійкості економічної, соціально та екологічної системи.

Був здійснених розрахунків прогностичних значень чистого прибутку за допомогою параболічного тренду за XXXXXод 2017-2020 роки, розрахунок може мати похибку через недостатню кількість даних. Доведено, що підприємством «XXXXX» було обрано вірну стратегію розвитку.

2. Виявлено основні проблеми на підприємстві «XXXXX», на вирішення яких орієнтовані розроблені пропозиції і рекомендації для вдосконалення механізмів управління підприємством, які розглядались з позицій складових концепції стійкого розвитку:

- економічний напрямок, що включає в себе, удосконалення управління запасами підприємств, що дозволить вивільнити грошові кошти, управління якістю продукції та впровадження концепцій ощадливого виробництва (lean management), маркетингові заходи з підвищення клієнтоорієнтованості компанії. На реалізацію таких заходів необхідні первісні інвестиції обсягом 14035 тис. грн., що як наслідок сприятиме посиленню стійкості внутрішнього середовища компанії, захисту існуючої частки ринку та залучення потенційно нових клієнтів;

- соціальний напрямок, що включає в себе проект з реорганізації організаційної структури підприємства, що сприятиме удосконаленню рухів інформаційних потоків, налагодженню взаємозв'язків між підрозділами та покращення системи управління персоналу, реалізація яких потребує щорічних вкладень у вигляді 3958 тис. грн., що як наслідок сприятиме підвищення продуктивності праці та кваліфікації персоналу, прискорить роботу бізнес-процесів;

- екологічний напрямок, що включає в себе управління відходами (рециклінг та утилізація продукції, що не підлягає ремонту), впровадження

інноваційних екологічних технологій, що сприятимуть збереженню довкілля, повторного використання браку, що дозволить заощадити витрати на закупівлю меблі для операційних приміщень на 10%, а також зменшити операційні витрати на 5%

3. Проведення економічного обґрунтування впровадження наданих рекомендацій шляхом визначення показника чистої поточної вартості (NPV) дозволить визначити показник NPV, як 9510,01 тис грн., що означає привабливість інвестиційного проекту та отримання доходу власників інвестицій.

ВИСНОВКИ

Одержані в процесі дослідження результати вирішують науково-практичне завдання, а саме вдосконалення методичних підходів і практичних рекомендацій щодо формування та функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення сталого розвитку підприємства «XXXXX». Таким чином, під час проведення досліджень були отримані такі результати [23]:

1. Як результат аналізу теоретичних джерел визначено, що в умовах, коли динаміка змін зовнішнього середовища є важко прогнозованою підприємства повинні сформувати нову адаптивну систему управління розвитком підприємствах, що здатна урівноважити стан внутрішнього середовища в умовах впливу турбулентного середовища, в цілях забезпечення довгострокового стійкого розвитку та прибутковості організації [23].

Для розроблення ефективної системи управління стійким розвитком підприємства необхідно розпочати з аналізу підходів до визначення сутності поняття «стійкість», а також визначили особливості управління стійким розвитком в умовах турбулентного середовища, а саме: характер розвитку галузі, стан функціонування підприємства та характер обраних стратегій, що використовуються на підприємстві. Виникає необхідність зосередження особливої уваги на інструментах управління стійким розвитком підприємств. Для забезпечення стійкого розвитку інструменти необхідно розглядати з позицій трьох важливих складових: економічної, соціальної та екологічної [23]. Можна зазначити, що чим ширше перелік аналізованих інструментів, тим більше можливостей для детального аналізу тенденцій розвитку та оцінки ефективності використання ресурсів підприємства. Це дозволить більш точно визначати, ефективність яких інструментів забезпечення стійкості необхідно збільшувати. Такі інструменти формування і оптимізації діяльності підприємства дозволяють врахувати зміни і своєчасно прийняти рішення про підвищення ефективності використання ресурсів. Саме аналіз і

оцінка ефективності інструментарію менеджменту підприємства є складовою частиною вдосконалення системи управління підприємством і важливою передумовою комерційного успіху.

2. Проведення дослідження організаційно-економічної характеристики підприємства «XXXXX», дозволить дійти висновку, що підприємство має лінійно-функціональну структуру, яка є недостатньо гнучкою до нестабільного зовнішнього середовища та спричиняє опір організаційним змінам. Бізнес-процеси на підприємстві є складними, що спричиняє високу кількість конфліктів на ланці перевірки якості продукції під час повернення з оренди і як наслідок підвищення суми витрат для регулювання конфліктів. Проаналізувавши фінансову звітність даного підприємства, можемо побачити, що за XXXXХод 2013-2017 років підприємство «XXXXX» мало нестабільну динаміку зміни показників, а саме 2014 році показник чистого прибутку має негативне значення і становить 41394 тис. гривень, що на -63625 тис. грн. менше в порівнянні з 2013 роком, а в кінці 2017 року, стан стабілізувався і показники набули позитивне значення і отримала чистий прибуток і в результаті становить 57 871 тис. грн.

3. Використовуючи методологію SWOT-аналізу виявлено стратегічні проблеми та альтернативні варіанти розвитку підприємства. Основними стратегічними проблемами, що уповільнюють розвиток «XXXXX Основними стратегічними проблемами, що уповільнюють розвиток «XXXXX» є нестабільність зовнішнього середовища та складність прогнозування ситуації на ринку, втрата потенційних клієнтів, програш тендерів проектів через високу ціну а також нестачу необхідної продукції, необхідний пошук нових маркетингових інструментів для залучення нових клієнтів та аналізу ринку, а також проведення оптимізації організаційної структури та бізнес-процесів компанії, перегляд та покращення руху інформаційних потоків.

Основними стратегічними альтернативами були визначено такі, як підвищення конкурентних переваг продукції, поява нових клієнтів,

покращення системи планування та управління запасами, продовжувати розвивати управління якістю продукції, оскільки це одна з найважливіших переваг компанії та необхідно підвищити адаптивності компанії, щоб темпи внутрішніх змін, відповідали змінам зовнішнього середовища.. Визначено, що головними конкурентами підприємства «XXXXX» в параметрі «ціна-якість» є компанії Doka та Ulma, серед вітчизняних основним конкурентом з продажу є компанія «Варіант», її основна конкурентна перевага – низька ціна.

4. Здійснено оцінку внутрішньої стійкості компанії «XXXXX» з позиції складових в умовах турбулентності зовнішнього середовища . Виявлено проблеми в системі управління стійкістю підприємства, а саме з таких напрямків:

Економічна стійкість: високий рівень дебіторської заборгованості; стан управління витратами; управління якістю продукції; впровадження системи 5S на всіх рівнях компанії.

Виробничо-технологічна стійкість: не ефективна система планування та управління запасами; застарівання обладнання для зберігання та ремонту продукції; недостатня автоматизація внутрішніх процесів

Маркетингова стійкість: нестабільність зовнішнього середовища та складність прогнозування ситуації на ринку; посилення конкуренції, недостатність інформації про стан ринку та конкурентів, висока ціна в порівнянні з вітчизняними виробниками, пошук нових маркетингових інструментів для залучення нових клієнтів та аналізу ринку.

Організаційно-структурна стійкість: не адаптивна організаційна культура, низький рівень комунікації; посадові інструкції не чітко визначені; існує необхідність знижувати централізацію управлінських функцій; дублювання функцій у відділах компанії.

Соціальна стійкість: недостатній рівень витрат на персонал, система мотивації та стимулювання персоналу; навчання персоналу.

Екологічна стійкість: необхідність використання інноваційних ресурсозберігаючих технологій; недостатньо розвинутий рециклінг та утилізація відходів.

5. Для вирішення зазначених проблем, необхідно здійснення заходів щодо створення дієвої системи забезпечення стійкості та формування якісних

інструментів впливу на неї. Для забезпечення стійкості економічної системи компанії «XXXXX» запропоновано такі основні пропозиції: необхідне досягнення норми основними фінансовими показниками, по можливості закривати кредиторську заборгованість, вдосконалення системи управління кредитною політикою та дебіторською заборгованістю; управління якістю та запасами за рахунок чого відбудеться вивільнення коштів та зменшення операційних витрат, автоматизація процесів, розвиток маркетингової діяльності, проведення цільових заходів для закріплення лідерських позицій на ринку.

Стійкість соціальної системи також є невід'ємною частиною забезпечення стійкості підприємства в цілому, адаптивна та гнучка організаційна структура дозволить швидко реагувати на постійні зміни в турбулентному середовищі, вмотивований та високо кваліфікаційний персонал є одним з найважливіших ресурсів, саме завдяки цьому ресурсу зможуть відбуватися зміни та оптимізація процесів в середині компанії.

Сучасна інноваційна компанія повинна підтримувати загальносвітову тенденцію до впровадження екологічної культури, забезпечення екологічної стійкості повинно відбуватись на всіх етапах виробництва продукції від сировини до утилізації відходів та браку. Завдяки вдосконаленню технологій виготовлення продукції, рециклінгу, утилізації відходів, впровадження концепції безвідхідного виробництва зменшиться антропогенного впливу на навколишнє середовище та раціональне використання природних ресурсів.

6. Проведено економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів. Для оцінки інвестиційної привабливості було систематизовано інформацію щодо кількості грошових доходів та грошових витрат для реалізації даних пропозицій, на основі цих даних було розраховано фінансово-економічний показник чистої поточної вартості (NPV), що дає змогу оцінити ефективність проекту протягом усього економічного строку життя інвестицій. Було визначено, що чиста поточна вартість рекомендацій з вдосконалення системи забезпечення стійкого розвитку ТОВ «XXXXX» = 9510,01 , що $\epsilon > 0$, а отже проект є інвестиційно

привабливим. Також було визначено, що дані інвестиції окупляться протягом 1 року 8 місяців і 18 днів. тис грн.. Також потрібно враховувати, що виникненні нових запитів на співпрацю дуже важко спрогнозувати, тому є можливість, що результати від реалізації даних пропозицій буде помітно ще в перший рік.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Прилипко В.А., Боголюбов В.М., Піскунова Л.Е. Стратегія сталого розвитку природи та суспільства. Навчально-методичний посібник.
URL:
http://ecoacademy.org.ua/sites/default/files/theme_files/prylypko_ta_in._2008_posibn._strategiya_stalogo_rozvytku.pdf

2. Шестерікова Н.В. Формування стратегії стійкого розвитку підприємства на основі системи збалансованих показників: дис. канд. екон. наук, 2009. – 238 с.
3. Про концепцію переходу України до сталого розвитку : Закон України № 1359-XIV від 24.12.1999 р. – URL: <http://www.mns.gov.ua/laws/laws/nuclear/92.htm>
4. Міщенко С. П. Теоретичні засади стійкого розвитку / С. П. Міщенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 36. – С. 168–171.
5. Юхименко П. І., Гацька Л. П., Півторак М. В. та ін. Міжнародний менеджмент. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 488 с.
6. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства / Л. А. Квятковська // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – Вип. 1. – С. 85-89. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_1_14.
7. Шматько Н.М. Організаційно-економічне забезпечення стійкого. Конкурентного розвитку підприємства URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/35161/1/Shmatko_Orhanizatsiino-ekonomichne_2017.pdf
8. Dyllick T. Beyond The Business Case for Corporate Sustainability / T. Dyllick, K. Hockerts // Business Strategy and the Environment. – 2002. – № 11. – P. 130–141.
9. Sartakov V. Sustainable Development and Organizational change [Electronic resource] / V. Sartakov. – URL: <http://systemsand.me/articles/2014/12/sustainability/pdf/main.pdf>.
10. Корольова А.О. Екологічна та ресурсна складова сталого розвитку підприємств України // Наукові записки, випуск 17, – 2015. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/81589139.pdf>
11. Грешак М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2001. — 228 с.
12. Макуха Л.С. Стійкий розвиток підприємств: сучасний стан проблеми / Л.С. Макуха // Управління проектами, системний аналіз і

логістика. – 2008. – № 5. URL:

http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Upsal/2008_5/index.htm

13. Поляк М.І. Квятковська Л.А. етапи процесу формування стратегії стійкого розвитку підприємства. URL: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive/conferences/Стратегії%20інноваційного%20розвитку%20економіки%20України%20проблеми,%20перспективи,%20ефективність/2011/S6/ЕТАПИ%20ПРОЦЕСУ%20ФОРМУВАННЯ%20СТРАТЕГІЇ.pdf>

14. Новікова О.Ф., Амоша О.І. Сталий розвиток промислового регіону: соціальні аспекти : моногр. / О.Ф. Новікова, О.І. Амоша, В.П. Антонюк та ін. ; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2012. – 534 с. 2

15. Hauff M. Nachhaltige Entwicklung – Grundlagen und Umsetzung / M. Hauff, A. Kleine. – München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2009. – 241 s.

16. Міхальова К.В. Науково-методичні засади сталого соціально-економічного розвитку України URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?

C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/inek_2013_11_7.pdf

17. Азріліян А. М. Скорочений економічний словник. – 4-е вид. доп. – М.: Інститут нової економіки, 2008. – 1088 с.

18. Саєнко О. А. Теоретичні аспекти розвитку організаційно-економічного механізму функціонування підприємства / О. А. Саєнко // Агроінком. – 2008. – № 11 – 12. – С. 79 – 82.

19. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій [Текст]: Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк - К.: "Центр учбової літератури", 2015. - 560 с.

20. Черкасова С.О. Формування організаційно-економічного механізму управління процесом зміцнення економічної безпеки промислових підприємств // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 2 (7). – С. 22-27. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n2.htm>

21. Малик І.П., Каракаш Ю.А. Теоретичні підходи до визначення організаційно-економічного механізму промислового підприємства //

Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії: збірник наукових праць. – 2017. – Випуск № 1 (07) Частина 1. – с.103-107.

22. Юхименко П. І., Гацька Л. П., Півторак М. В. та ін. Міжнародний менеджмент. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 488 с.

23. Малик І.П., Каракаш Ю.А. Основні інструменти для забезпечення стійкого розвитку підприємства // Сучасні підходи до управління підприємством: збірник тех. доповідей.– Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. – с. 99.

24. Литнєва Н.А. Механізм управління сталим розвитком промисловий // Сучасні технології управління. – 2016. – URL: <http://sovman.ru/article/6403/>

25. Дуброва О.С. Стратегічна стійкість підприємства: складові та напрями її забезпечення /О. С. Дуброва // Вісник Хмельницького нац. у-ту. – 2010. URL: [http://lib.khnu.km.ua/pdf/visnyk_tup/2010/\(145\)%20VKNU-ES-2010-N1-Volume1.pdf#page=15](http://lib.khnu.km.ua/pdf/visnyk_tup/2010/(145)%20VKNU-ES-2010-N1-Volume1.pdf#page=15) – С. 15 – 19

26. Каліна І.І. Організаційно-економічний механізм ефективного управління машинобудівним підприємством // Фактуальні проблеми економіки – 2011. – №9 (123). – С.130-134.

27. Гончарова О.М., Антонюк Б.О. Сутнісний аналіз та оцінка внутрішньої економічної стійкості підприємства сутнісний аналіз та оцінка внутрішньої економічної стійкості підприємства URL: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2016_33/zb33_09.pdf

28. Офіційний сайт ТОВ «XXXXX». URL: <http://www.peri.ua>

29. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. — 2-ге видання. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 488 с.

30. Інформація діяльності ТОВ «XXXXX» // Внутрішня документація ТОВ «XXXXX»

31. Болтянська, Л. О. Економіка підприємства [Текст] : навч. посібник : рекомендовано МОН України / Л. О. Болтянська, Л. О. Андрєєва, О. І. Лисак. – Херсон : Олді-плюс, 2015. – 668 с.

32. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 384 с.

33. Охріменко І.В. Стаття на тему: «Планово-економічна робота як провідний елемент інформаційної системи підприємства». URL: http://econf.at.ua/publ/konferencija_2015_05_7_8/sekcija_5_ekonomichni_nauki/planovo_ekonomichna_robota_jak_providnij_element_informacijnoji_sistemi_pidpriemstva/24-1-0-436

34. Блонська В.І., Дмитрах О.Р. Показники і критерії оцінки якості прибутку підприємства. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pokazniki-i-kriteriyyi-otsinki-yakosti-pributku-pidpriemstva>

35. Довгань Л. Є., Каракаш Ю. А. Управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища // Економічний потенціал сталого розвитку країни: сучасний стан, тенденції та проблеми відтворення: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. – Львів: ЛЕФ, 2017. – Ч. 1. – 95 с.

36. Зайцев О.Н. Оценка экономической устойчивости промышленных предприятий (на примере промышленности строительных материалов): Автореф. дис. – Хабаровск, 2007. – 23 с.

37. Боровик Ю. Т. Стійкий розвиток будівельного підприємства – важлива умова забезпечення конкурентоспроможності транспортного будівельного комплексу / Ю. Т. Боровик // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. - № 62. - С. 151-157. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_62_21.

38. Коновалова О.В., Андрущакевич Т. А. Стаття на тему: «SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки». URL: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm

39. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник для академічного бакалавріату/ под общ. ред. Р. Г. Ахметова. — М.: Видавництво Юрайт, 2014. — 431 с. — Серія: Бакалавр. Академический курс.

40. Кобець С. П. Методичний підхід до оцінювання економічної стійкості підприємств / С. П. Кобець // Глобальні та національні проблеми

економіки. – 2015. – Вип. 3. – С. 307 – 311 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua>

41. Воробйов Ю.М. Фінансове забезпечення діяльності будівельних підприємств / Ю.М. Воробйов // Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. – 2012. – № 1. – С. 6-9.

42. Гуржий Н.Н., Косяк В.В. Механізм проактивного управління стратегічною маркетинговою стійкістю торговельного підприємства. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/11_ukr/35.pdf

43. Бондаренко Є.В. Аутсорсинг як інструмент управління ефективністю діяльності будівельних підприємств в умовах виходу вітчизняної економіки з кризи // Ефективна економіка. – 2010. – № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1604>.

44. Тищенко О.М. Аутсорсинг як фактор ефективності підприємств будівельної галузі / О.М. Тищенко, В.Є. Хаустова // Проблеми економіки. – 2012. – № 4. – С. 129-135.

45. Єригіна І.О. Проблема управління дебіторською заборгованістю підприємства та шляхи її вирішення / Єригіна І.О. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=15710>

46. Жовнірова М.В. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах / М.В. Жовнірова // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 19.2. – С. 126–132.

47. ДСТУ ОHSAS 18001:2010. Системи управління гігієною та безпекою праці. Вимоги (OHSAS 18001:2007, IDT): [пер. з англ.] – На заміну ДСТУ-П ОHSAS 18001:2006; Чин. від 01.01.2011. — К: Держспоживстандарт України, 2011. – VII, 20 с.

48. Стандарт SA 8000:2001: Соціальна відповідальність. URL: <http://www.center-qualitet.ru/SA%208000.htm>.

49. Сіменко І.В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика [Монографія] / І. В. Сіменко. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – 393 с.

50. Сімченко Н.О. Впровадження систем управління якістю на підприємствах України: проблеми та перспективи. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?

[C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/eui_2012_1_55.pdf](#)

51. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К.: Знання, 2006. – 366 с.

52. Лучишина К.Л. Управління підприємством на основі TQM [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/12226/1/Luchishyna.pdf>

53. Продіус І.П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/No3-4/17-22.pdf>

54. М. Білецька Управління відходами як складова еколого-орієнтованого управління URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3063>

55. Стадник Г.В. Концептуальні засади сталого розвитку будівельних підприємств. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/29716/1/3.pdf>

56. Інвестиції – 2016: повільне, але оптимістичне зростання // Дніпропетровське інвестиційне агенство – URL: <http://dia.dp.gov.ua/investicii-2016-povilne-ale-optimistichne-zrostannya/>

57. Антонова А. О. Ефективне використання ресурсів як умова сталого розвитку будівельної галузі. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?

[C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ebimg_2014_10_1_6.pdf](#)

58. Стаття: Інструменти прогнозування в Excel URL: <http://askme.zone/t/nstrumenti-prognozuvannya-v-excel/24688>

59. Стаття: Скорочення штату та чисельності працівників під час реорганізації // Електронне видання Бухгалтер і Закон. URL: http://bz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/BZ010238

60. Стаття: Показники рентабельності інвестицій. URL: <http://про-інвестиції.укр/рентабельність-інвестицій/>

61. Економіка аграрних підприємств. Андрійчук В. Г. Підручник. — 2-ге вид., доп. і перероблене. /В. Г. Андрійчук. — К.: КНЕУ, 2002. — 624 с.

